Niveau(x) d'enseignement: 2 Numéro EDUQ : 8770805
Centre d'intérêt: 140

Deslongchamps, Monique.

La mise sur pied d'une garderie / [recherche d'information, Hélène Laplante avec la collab. de Monique Deslongchamps ; réd., Monique Deslongchamps, Gilles Emond, Hélène Laplante]. -- [Québec] : Publications du Québec : Office des services de garde à l'enfance, 1987.
viii, 72 p. : ill. ; 28 cm.

Bibliogr.: p. 67-72.

ISBN 2-551-06760-X

Vedette(s)-secondaire(s): Emond, Gilles * Laplante, Hélène * Québec (Province) Office des services de garde à l'enfance

Cote Dewey: 362.712/D462m Cote LC: HV/851

Descripteur(s): Garderie * Services de garde * Elaboration de projets * Implantation * Guide

L'office des services de garde à l'enfance propose un guide d'implantation d'une garderie. Le guide comprend l'information générale qu'il faut connaître avant de passer à l'action. Il donne ensuite des renseignements généraux sur le projet de garderie, sa nature, son impact ainsi que sur les principales ressources disponibles pouvant aider à le rendre à terme. Enfin, il présente une vue d'ensemble du processus de mise sur pied d'une garderie tout en précisant les étapes d'implantation d'un tel service, de sa conception à sa concrétisation. Ce chapitre s'ouvre sur un schéma illustrant le processus de mise sur pied d'une garderie. Malgré la très grande diversité des projets, cette partie tente aussi de retracer non seulement les étapes à franchir, mais également les principales tâches à accomplir et les ressources nécessaires à chaque étape du projet. Il comporte des conseils pratique fondés sur l'expérience.

Type de document: r

EDUQ 8770805

Les
PUBLICATIONS
DU QUÉBEC

La mise sur pied d'une garderie

Québec

EDUQ 8770805

La mise sur pied d'une garderie

BIBLIOTHÈQUE ADMINISTRATIVE
Ministère des Communications du Québec
Éléments de catalogage avant publication

Deslongchamps, Monique.
La mise sur pied d'une garderie / (recherche d'information : Hélène Laplante, avec la collaboration de Monique Deslongchamps; rédaction : Monique Deslongchamps, Gilles Émond, Hélène Laplante). — (Québec) : Direction de la recherche et des communications de l'Office des services de garde à l'enfance, 1987.
viii, 72 p. : ill.
Bibliogr. : p. 67-72.
ISBN : 2-551-06760-X

1. Garderies 2. Garderies — Québec (Province) 3. Garderies — Planification I. Émond, Gilles II. Laplante, Hélène III. Québec (Province). Office des services de garde à l'enfance IV. Titre

All S47 D48

Les
PUBLICATIONS
DU QUÉBEC

La mise sur pied d'une garderie

Le contenu de cette publication a été réalisé par la Direction de la recherche et des communications de l'Office des services de garde à l'enfance.

Cette édition a été produite par
Les Publications du Québec
1279, boul. Charest Ouest
Québec
G1N 4K7

Recherche d'information
Hélène Laplante
avec la collaboration de
Monique Deslongchamps

Rédaction
Monique Deslongchamps
Gilles Emond
Hélène Laplante

Graphisme
Jars Design Inc.

Dépôt légal - 2e trimestre 1987
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN-2-551-06760-X
©Gouvernement du Québec

Avant-propos

Mettre sur pied une garderie, quelle bonne idée! Une idée de plus en plus répandue et c'est très bien ainsi. La nécessité de doter le Québec d'un réseau de services de garde de qualité étant maintenant davantage reconnue socialement, les services de garde sont et demeureront pour plusieurs années encore un secteur en croissance. Des parents, des personnes diplômées dans le domaine de la petite enfance, des employeuses, des employeurs, des municipalités et des gens intéressés à l'investissement privé sont nombreux à vouloir mettre sur pied une garderie.

Pour les appuyer dans cette démarche, l'Office des services de garde à l'enfance publie ce guide intitulé ***La mise sur pied d'une garderie***. Ainsi, toute personne et tout groupe pourront avoir un accès facile aux informations requises pour concrétiser le projet de création de cette entreprise de services qu'est une garderie.

Étape par étape, avec en tête la préoccupation de fournir aux enfants un milieu de vie adapté à leurs besoins de développement, un travail soutenu pourra être effectué. Les personnes qui s'engagent dans ce processus vivront une expérience sûrement exigeante mais également valorisante.

Plein succès dans votre projet.

Renée Spain, directrice
Direction de la recherche et des communications
Office des services de garde à l'enfance

Table des matières

Page

Présentation du guide 1

Partie I

La garderie, un service de garde à l'enfance 5

- La Loi sur les services de garde à l'enfance 5
- L'Office des services de garde à l'enfance 6
- Les catégories de services de garde à l'enfance 6
- Le Règlement sur les services de garde en garderie 7
- Définition d'une garderie 7

Partie II

L'implantation d'une garderie 17

- Une vue d'ensemble du processus 17
- Schéma des étapes d'implantation d'un service de garde en garderie 18
- Les ressources de l'Office des services de garde à l'enfance 22
  - — Les personnes-ressources 22
  - — Les ressources financières 23
- Les ressources du milieu 24

Partie III

- Les étapes d'implantation d'une garderie 29

PHASE I: La conception du projet 30

Étapes

1. La formation du groupe promoteur 31
2. L'enregistrement du projet 32
3. L'information 33
4. L'étude de faisabilité 33
5. L'inscription au plan annuel de développement 35
6. La constitution légale 36
7. L'organisation interne 38

PHASE II: L'élaboration du projet 40

Étapes

1. L'aspect juridique 41
2. Le programme d'activités 43
3. Les ressources humaines 44
4. L'aménagement 46

5. Les finances 48
6. Les communications 51

PHASE III: La concrétisation du projet 54

Étapes

1. Le programme d'activités 55
2. Les finances 56
3. L'aménagement 58
4. Les ressources humaines 60
5. L'aspect juridique 61
6. Les communications 62

• L'ouverture de la garderie 64

Le mot de la fin 65

Bibliographie 67

Présentation du guide

- Il y a des besoins de garde dans votre entourage.
- Vous avez vous-même des problèmes à trouver un service de garde.
- Vous souhaitez que votre enfant participe à une expérience de vie de groupe enrichissante.
- Vous vous intéressez à la garde des enfants et au développement des services de garde.

  Et vous désirez ouvrir une garderie.

Les motifs conduisant à l'élaboration d'un projet de garderie sont nombreux, car les besoins de garde sont grands. Une telle initiative sera sans aucun doute très appréciée, puisqu'elle apportera la réponse à un besoin et profitera à plus d'un parent.

Cependant, comme toute bonne idée, après avoir germé, elle doit se développer et mûrir avant de porter fruit. Et, de l'idée à sa concrétisation, il y a tout un chemin à parcourir. Pour mieux planifier l'itinéraire d'une telle entreprise, pour éviter les détours, ou encore certaines erreurs de parcours, l'Office des services de garde à l'enfance propose ce guide d'implantation d'une garderie.

Ce guide se veut un outil d'information et de soutien pour toutes les promotrices et promoteurs de garderie, pour toutes celles et ceux qui projettent d'implanter un tel service. Qu'on souhaite ouvrir une garderie seul ou avec d'autres personnes, dans un milieu de travail ou dans un quartier, qu'il s'agisse d'une corporation à but lucratif ou sans but lucratif, quelle que soit la formule projetée, ce document a été conçu pour faciliter la réussite d'un projet offrant des services de garde de qualité conformes à la loi et au règlement.

Le guide comprend l'information générale que toute instigatrice ou instigateur d'un service de garde en garderie doit connaître avant de passer à l'action. Il donne ensuite des renseignements généraux sur le projet de garderie, sa nature, son impact ainsi que sur les principales ressources disponibles pouvant aider à le rendre à terme. Enfin, il présente une vue d'ensemble du processus de mise sur pied d'une garderie tout en précisant les étapes d'implantation d'un tel service, de sa conception à sa concrétisation.

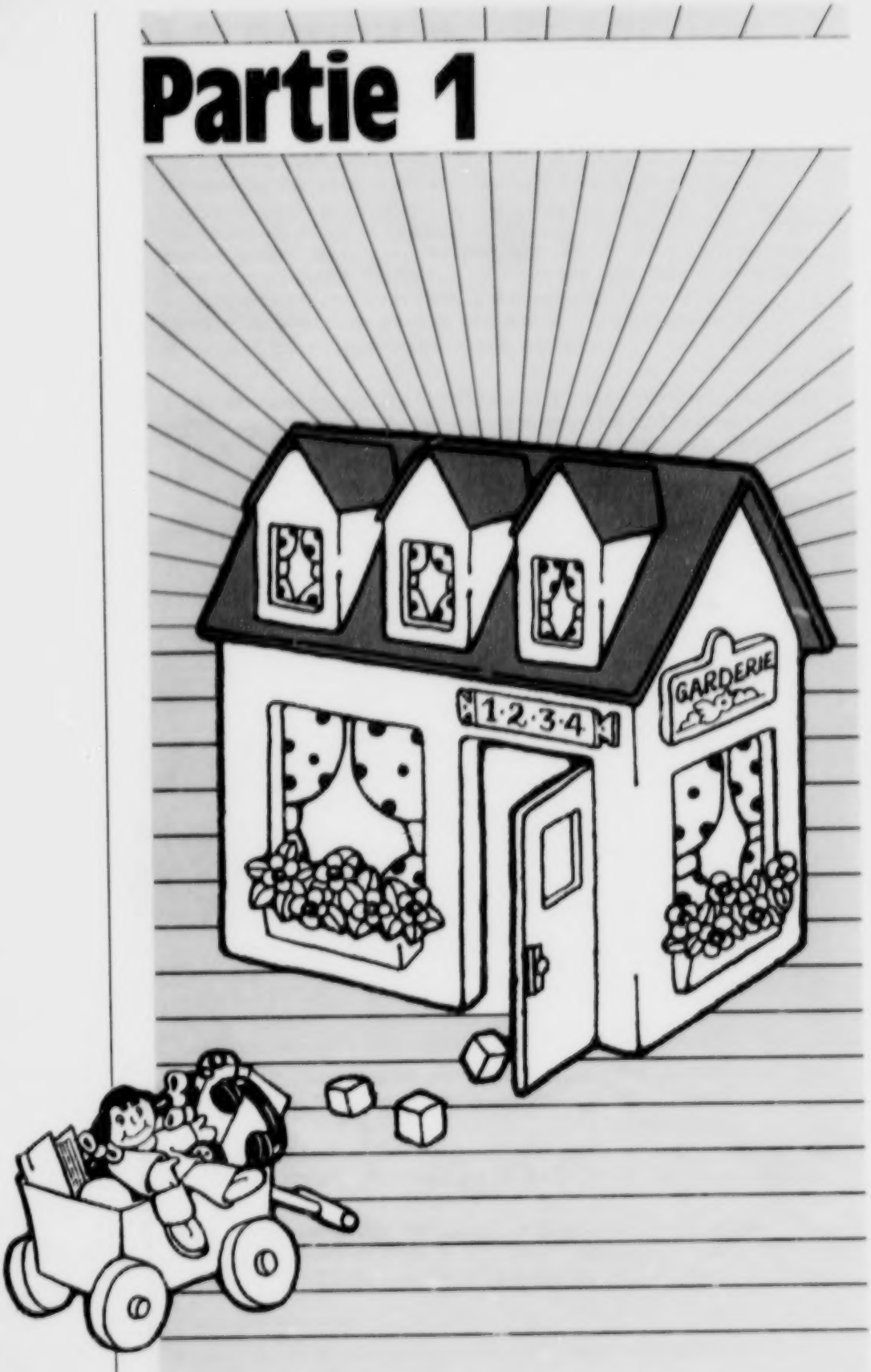
Ce guide se veut pratique et le plus près possible de la réalité, particulièrement dans la partie traitant de l'implantation du service. Ce chapitre s'ouvre sur un schéma illustrant le processus de mise sur pied d'une garderie. Malgré la très grande diversité des projets, cette partie tente aussi de retracer non seulement les étapes à franchir, mais également les principales tâches à accomplir et les ressources nécessaires à chaque étape du projet. Il comporte en outre des conseils pratiques fondés sur l'expérience.

Ce guide d'implantation d'une garderie ne prétend pas tout dire sur la question. Au contraire, il tente de simplifier, de réduire à l'essentiel une démarche qui est à la fois complexe et dynamique. Il n'impose pas non plus une façon de faire, car les milieux d'où émergent les projets sont très diversifiés et chaque entreprise, pour réussir, doit être adaptée à la réalité de son milieu.

Mettre sur pied un service de garde en garderie exige certes des préparatifs importants, mais l'aboutissement de cette démarche justifie largement les efforts fournis, puisqu'ils assurent aux enfants un milieu de vie adapté à leurs besoins.

Garderie l'Arbre Enchanté

Partie 1



La garderie, un service de garde à l'enfance

La constatation des besoins de garde des parents représente souvent l'élément déclencheur d'un projet de garderie. Le manque de services de garde dans la région, les listes d'attente dans certaines garderies témoignant des besoins à combler, ou encore l'absence de services reflétant la philosophie éducative privilégiée par les parents sont quelques-unes des raisons qu'on retrouve à la base d'un tel projet. Ouvrir une garderie apparaît alors comme la solution à ces problèmes. Bien que sommaire, cet aperçu des besoins de garde des parents demeure la meilleure rampe de lancement pour l'implantation d'une garderie.

Cette connaissance n'est toutefois pas le seul critère pour assurer un bon démarrage du projet. Bien connaître les principales caractéristiques d'une garderie fait également partie des bagages indispensables aux promotrices et promoteurs.

Comme la garderie est un service de garde à l'enfance régi par une loi, nous ferons d'abord un bref rappel du cadre légal délimitant un projet de garderie. Cette première partie du document donne un aperçu de la ***Loi sur les services de garde à l'enfance*** [1] et aussi du ***Règlement sur les services de garde en garderie*** [2]. Elle permet également de bien situer ce type de service par rapport aux autres modes de garde existants (voir le tableau 1, p. 8).

Elle présente ensuite une définition de la garderie basée sur les principales dispositions de la loi et du règlement de même que sur une connaissance pratique de ce milieu. Pour compléter cette définition et avoir une image plus concrète de la réalité, le tableau 2, en page 12, trace le portrait général d'une garderie.

La Loi sur les services de garde à l'enfance

En 1979, le gouvernement du Québec adoptait la ***Loi sur les services de garde à l'enfance***. Il reconnaissait ainsi aux enfants le droit de recevoir des services de garde de qualité et, aux parents, le droit de choisir le service de garde qui correspond le mieux à leurs besoins.

De cette loi, deux grands principes à l'égard des utilisatrices et des utilisateurs de services de garde en garderie se dégagent:

- **pour l'enfant,** l'accès à un programme d'activités favorisant son développement physique, intellectuel, affectif, social et moral;

- **pour les parents,** en tant que premiers responsables de l'éducation des enfants, le droit d'être consultés sur tous les aspects touchant la vie de leurs enfants dans ce milieu de garde.

---

1 L.R.Q., chap. S-4.1

2 Décret 1971-83, 28 septembre 1983 (1983) G.O. 2, 4269 et 4431; Décret 2034-85, 2 octobre 1985 (1985) 6.10.2, 6059

L'Office des services de garde à l'enfance

Cette loi a institué l'Office des services de garde à l'enfance, organisme gouvernemental mandaté pour veiller à ce que soient assurés des services de garde de qualité et pour promouvoir un développement harmonieux de ces services avec les autres politiques familiales. L'Office a le devoir de surveiller l'exécution de la loi et de ses règlements.

Ainsi, dans le cadre de son mandat, l'Office identifie les besoins de garde et planifie le développement des services de garde au Québec.

Par le biais de services techniques et professionnels, de programmes de subventions, de recherches et par la diffusion d'information, il aide au développement, à l'organisation et au soutien des services existants ou en voie d'implantation.

L'Office a également le pouvoir de réglementer, de délivrer les permis de services de garde et d'inspecter la qualité de ceux-ci.

L'Office des services de garde à l'enfance est le principal intervenant gouvernemental durant la mise sur pied d'une garderie. Tout au long de leur démarche, les promotrices et les promoteurs peuvent y trouver le soutien technique et professionnel nécessaire pour les aider dans leur tâche.

Les catégories de services de garde à l'enfance

La loi, sous le principe du libre choix des parents quant au mode de garde de leurs enfants, a prévu cinq types de services de garde:

- la garderie;
- la garde en milieu familial;
- la halte-garderie;
- le jardin d'enfants;
- la garde en milieu scolaire.

Ces services se distinguent principalement par:

- leur localisation;
- le nombre et l'âge des enfants gardés;
- le type de fréquentation du service;
- la durée de la période de garde.

Comme chacun de ces services a été prévu pour répondre à des besoins de garde différents, il est essentiel de s'assurer d'avoir fait un choix éclairé et judicieux, celui qui correspond le mieux aux besoins et aux attentes du milieu. Le tableau 1 vise donc à situer ce choix parmi l'ensemble des possibilités tout comme il permet de bien discerner ce qui caractérise la garderie.

Le Règlement sur les services de garde en garderie

Pour l'enfant qui vit, grandit et évolue en garderie aux côtés d'autres enfants, ce milieu devient vite son second chez-soi. Afin de garantir une qualité de vie à ces enfants, un règlement particulier aux services de garde en garderie a été adopté par le gouvernement.

Ce règlement pose des exigences concernant:

- le permis: sa délivrance, son renouvellement, la cessation des activités;
- le personnel de garde: ses qualifications et sa repartition en fonction du nombre et de l'âge des enfants (le ratio);
- l'hygiène, la salubrité et la sécurité dans ce milieu de vie;
- les locaux: leur capacité d'accueil, les espaces intérieurs et extérieurs requis ainsi que leur aménagement, le chauffage et l'éclairage, de même que l'équipement et l'ameublement de ceux-ci;
- la fiche d'inscription et d'assiduité des enfants.

Définition d'une garderie

La définition légale

Une garderie, c'est:

"... un service de garde fourni dans une installation où on reçoit au moins dix enfants de façon régulière et pour des périodes qui n'excèdent pas 24 heures consécutives; ..." [1]

La définition légale est sans doute la plus sûre façon de présenter la garderie.

Définir de façon pratique ce qu'est un service de garde en garderie n'est toutefois pas chose facile. De fait, chaque garderie adopte des règlements internes, un mode de fonctionnement et un programme d'activités qui déterminent son caractère original. Pour respecter cette diversité, différentes composantes complètent la définition proposée par la loi.

1 *Loi sur les services de garde à l'enfance*, art. 1

TABLEAU 1

Les diverses catégories de services de garde à l'enfance

Catégories de services de garde à l'enfance	Service de garde en garderie	Service de garde en halte-garderie[1]	Service de garde en jardin d'enfants[1]	Service de garde en milieu familial	Service de garde en milieu scolaire
Principales caractéristiques					
Nombre d'enfants	au moins 10 enfants et au plus 60[2]	au moins 10 enfants	au moins 10 enfants	au plus 4 enfants pour un adulte ou au plus 9 enfants pour 2 adultes	à déterminer par la commission scolaire; habituellement un minimum de 10 enfants
Âge des enfants	de la naissance jusqu'à la fin du cours primaire, en fonction des classes d'âge mentionnées au permis	de la naissance jusqu'à la fin du cours primaire	de 2 à 5 ans	de la naissance jusqu'à la fin du cours primaire	les enfants d'âge scolaire suivant des cours du niveau de la maternelle ou du primaire
Fréquentation	de façon régulière	de façon occasionnelle	de façon régulière	de façon régulière	de façon régulière
Durée des services	n'excédant pas 24 heures consécutives	n'excédant pas 24 heures consécutives	n'excédant pas 3 heures par jour	pouvant excéder 24 heures consécutives	durant les périodes fixées par règlement, les jours de classe (en dehors des heures d'enseignement), les semaines de relâche et les journées pédagogiques[3]
Localisation	dans un local conforme à la loi et aux règlements	dans un local conforme à la loi et aux règlements	dans un local conforme à la loi et aux règlements	dans une résidence privée	à déterminer par la commission scolaire, habituellement dans l'école même

1 Les articles 5 et 6 de la *Loi sur les services de garde à l'enfance* concernant les services de garde en halte-garderie et en jardin d'enfants ne sont pas en vigueur à la date de publication de ce document.
2 Les garderies ouvertes avant l'adoption du règlement, en octobre 1983, et qui accueillaient plus de 60 enfants ont conservé ce droit acquis.
3 Aucun règlement à cet effet n'est en vigueur à la date de publication de ce document.

Un service collectif

La garderie est un lieu où est offert un service collectif pouvant accueillir de 10 à 60 enfants par jour. Une limite maximum a été fixée afin de créer des unités de vie pouvant se rapprocher du milieu de vie familial et où les enfants recevront toute l'attention et les soins dont ils ont besoin.

La pratique actuelle permet de distinguer deux types de milieux d'implantation:

- **la garderie de quartier,** au service des parents vivant dans un même territoire géographique. Cette limite peut être le quartier tout comme elle peut être une municipalité ou un regroupement de municipalités. Le plus souvent, elle se trace autour du bassin de clientèle potentielle requis pour assurer la santé économique du service;

- **la garderie en milieu de travail,** prioritairement au service des parents employés d'une entreprise ou d'un organisme spécifique, ou encore d'un groupe d'entreprises situées dans un même secteur. Cependant, dans les faits et pour les mêmes raisons économiques, la garderie en milieu de travail s'ouvre souvent à la clientèle d'enfants des environs.

Un [illegible] de vie

La garderie est aussi un service pour la garde régulière. L'enfant ne peut y séjourner plus de 24 heures consécutives et il doit y venir de façon assidue. Ce mode de garde s'associe généralement aux besoins du parent qui est sur le marché du travail, qui étudie, ou encore qui participe de façon régulière à toute autre activité.

Comme les enfants y passent en moyenne neuf heures par jour et habituellement une partie de la semaine, la garderie devient en quelque sorte leur second milieu de vie. Tout comme à la maison, ils y font des apprentissages et s'y développent. C'est souvent à la garderie qu'ils font leur première expérience de vie de groupe.

Il importe donc que la garderie fournisse aux enfants un environnement humain et physique qui répond à leurs besoins.

Et pour assurer que ce cadre de vie traduise les valeurs éducatives privilégiées par les parents, la loi a prévu pour ces derniers, et selon le type de garderie, soit la responsabilité de participer à part entière à la gestion et à l'organisation du service, soit le droit d'être consultés sur les différents aspects de la vie de leur enfant en garderie.

D'autre part, l'architecture, l'aménagement et les installations des locaux et des espaces extérieurs doivent être adaptés aux besoins spécifiques de cette clientèle et aux activités qui s'y déroulent. Ils doivent de plus respecter les conditions formulées sur la sécurité et la qualité générale de l'environnement dans le ***Règlement sur les services de garde en garderie***.

Puisque la garderie est un lieu où on offre des services à la population, elle devient un édifice public au sens de la ***Loi sur la sécurité dans les édifices publics***[1]. Le bâtiment qui l'abrite doit également être conforme aux normes de sécurité relatives à ce type d'édifices.

Une entreprise

La garderie, c'est aussi une entreprise, une organisation structurée avec un personnel à gérer, une clientèle à desservir, un service à offrir et des budgets à administrer.

Elle regroupe généralement une dizaine d'employés de formation et d'expériences professionnelles variées. Les éducatrices et les éducateurs travaillant directement auprès des enfants occupent la majorité des postes et, le plus souvent, les autres postes sont répartis entre les secteurs de la cuisine, de l'entretien et la coordination du service.

Ses revenus proviennent presque exclusivement de la contribution des parents, exception faite toutefois des garderies subventionnées. La masse salariale constitue la majeure partie de ses dépenses, tandis que l'autre part se distribue principalement entre le loyer ou l'hypothèque, la nourriture et le matériel éducatif.

Cette entreprise de services a de plus un trait distinctif: sa double clientèle.

Son "client" est tout autant l'enfant comme bénéficiaire premier du service que le parent qui, à titre d'autorité responsable, est également utilisateur du service de garde.

Cette particularité pose des exigences, puisque la garderie doit continuellement s'ajuster entre la nécessité de satisfaire les attentes de chaque parent à l'égard de son enfant et celle de répondre aux besoins des enfants, besoins tant individuels que collectifs.

Un titulaire de permis

Cette entreprise, pour opérer un service de garde, doit obtenir un permis. Ce permis est délivré par l'Office lorsque la garderie remplit les conditions posées par la loi et le règlement. Il constitue par la suite un engagement du service de garde à respecter ces mêmes exigences.

Le permis précise entre autres le nombre maximum d'enfants pouvant être reçus dans un local. Il indique également les classes d'âge auxquelles un service s'adresse. Ces classes sont les suivantes:

- les enfants de la naissance à dix-sept mois;
- les enfants de dix-huit mois à trente-cinq mois;

1 L.R.Q., chap. S-3

- les enfants de trois ans et plus ne fréquentant pas une classe du niveau de la maternelle ou du primaire;
- les enfants qui fréquentent une classe du niveau de la maternelle;
- les enfants qui fréquentent une classe du niveau primaire.

Ce permis peut être délivré aux catégories de statuts juridiques suivants:

- une coopérative;
- une corporation sans but lucratif dont le conseil d'administration est formé d'une majorité de parents usagers de ce service;
- une corporation municipale;
- une commission scolaire ou une corporation de syndics;
- une personne (c'est-à-dire une personne physique faisant affaires seule sous son propre nom ou sous une raison sociale, une société commerciale, ou encore toute corporation ou compagnie autre que celles mentionnées précédemment).

Le choix du statut juridique pour l'entreprise a une incidence sur l'ensemble du projet. En effet, il détermine le style de gestion du service, le mode de participation des parents ainsi que l'admissibilité aux subventions de l'Office.

Ministère des Communications

Portrait général d'une garderie*

Le service

- une garderie subventionnée;
- un cadre de vie pour l'enfant;
- un programme d'activités axé sur son développement global;
- un local répondant à des normes de sécurité et de qualité de vie;
- accueille:
  - 45 enfants par jour en moyenne,
  - généralement du lundi au vendredi,
  - entre 7 h 30 et 18 h,
  - des enfants âgés le plus souvent entre 2 et 5 ans, inclusivement.

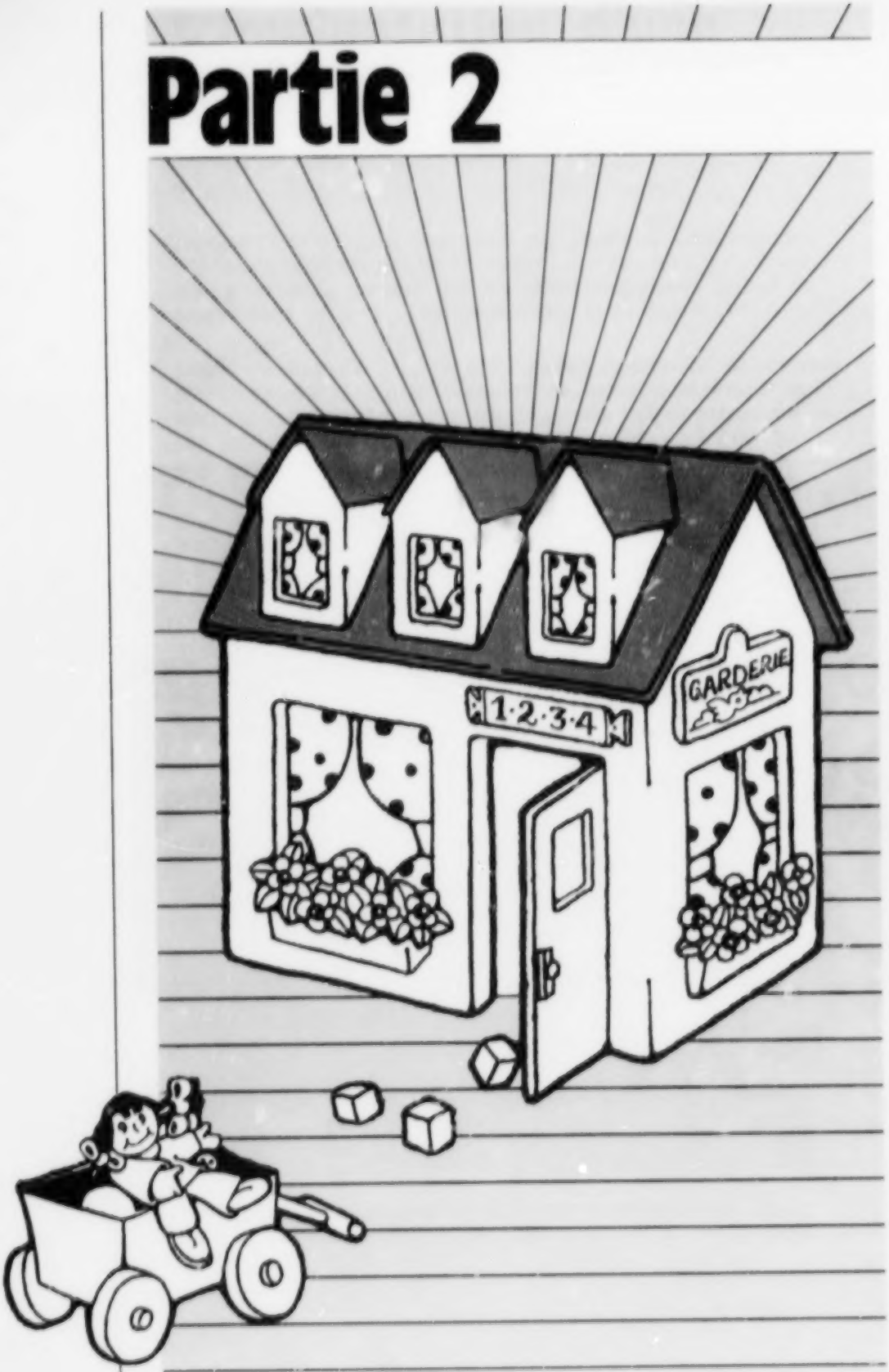
L'entreprise

- constituée dans la plupart des cas en corporation sans but lucratif, avec une majorité de parents siégeant au conseil d'administration;
- employant une dizaine de personnes:
  - le personnel de garde occupe la majorité des postes,
  - les autres postes sont répartis entre les secteurs de la cuisine, de l'entretien et la coordination du service;
- gérant un budget annuel d'opération de plus de 200 000 $ qui se répartit généralement comme suit:
  - **Revenus:**
    - 2/3 proviennent de la contribution des parents (y incluant l'aide financière aux parents),
    - 1/3 provient de subventions directes.
  - **Dépenses:**
    - 78 % environ vont à la masse salariale,
    - 22 % sont consacrés aux dépenses du loyer ou de l'hypothèque, de la nourriture et du matériel éducatif.

* Ce tableau trace le portrait général d'une garderie subventionnée en 1986-1987.

Ministère des Communications

Partie 2



Ministère des Communautés

L'implantation d'une garderie

Ayant défini plus précisément ce qu'est une garderie, on peut maintenant entrevoir ce qu'implique la mise sur pied d'un tel service.

Implanter une garderie, c'est créer une entreprise. Cela veut dire définir ses objectifs, choisir un statut juridique, faire les démarches légales requises, préparer des prévisions budgétaires, trouver du financement, un local et mettre en place le service.

Mettre sur pied une garderie signifie aussi élaborer un programme d'activités pour le soin et l'éducation des enfants, aménager un local qui soit adapté aux besoins du service tout en respectant les normes établies; c'est également embaucher du personnel qualifié et recruter des enfants.

Cela représente un projet d'envergure qui requiert du temps, des sommes d'argent importantes et aussi une bonne organisation du travail.

C'est une démarche complexe, puisqu'elle touche plusieurs sphères d'activités. Les tâches sont nombreuses et parfois exigeantes, mais elles constituent autant d'occasions d'acquérir des connaissances et des habiletés nouvelles et de partager ces expériences avec des partenaires.

Afin de mieux visualiser cette démarche, les promotrices et les promoteurs peuvent référer, en pages 18 et 19, au schéma qui trace l'itinéraire d'un projet de garderie. Ce schéma servira de référence tout au long de cette partie du document qui décrit l'ensemble du processus d'implantation de même que chacune des étapes du cheminement. Il est à noter que certaines étapes concernent davantage les projets de garderie subventionnées, mais l'information de base demeure fort utile pour tous.

De plus, pour aider les promotrices et les promoteurs dans leur travail, un tour d'horizon des ressources disponibles pour le soutien du projet est inclus dans cette section.

Une vue d'ensemble du processus

Les grandes phases du projet

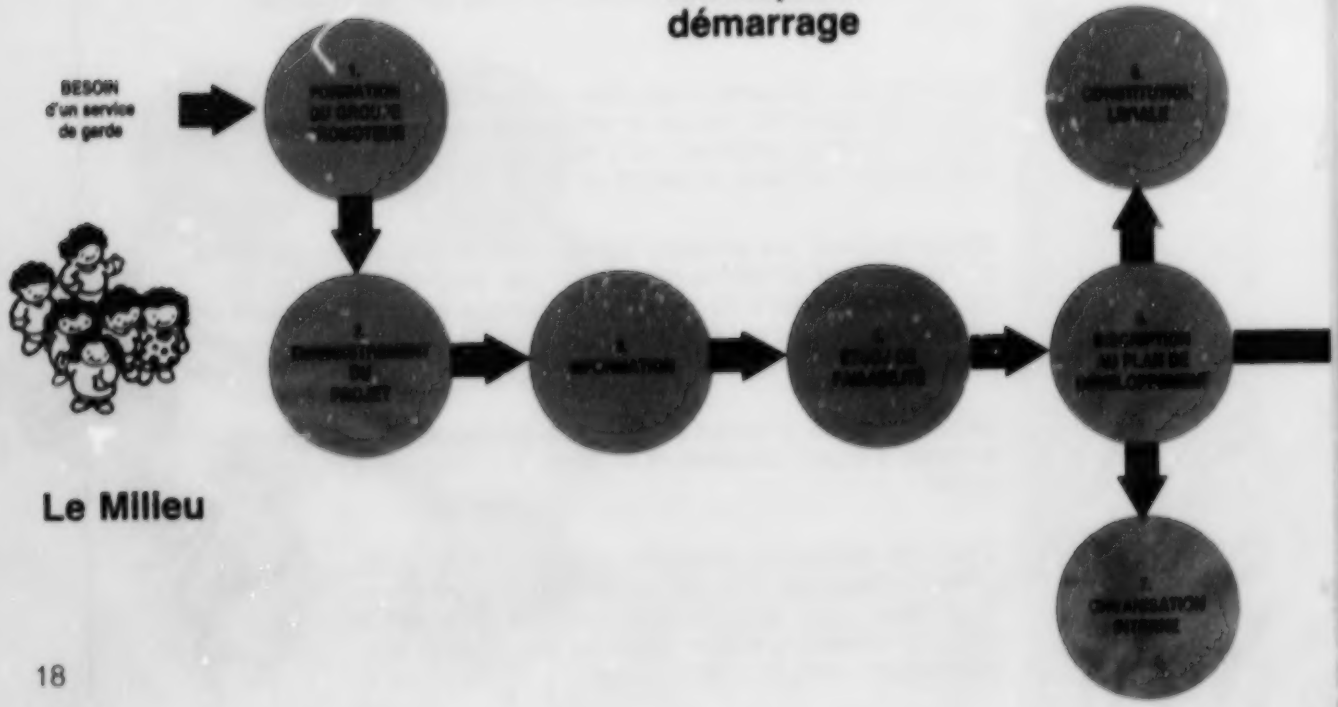
Tout projet passe généralement par trois grandes phases de développement: la conception, l'élaboration et la concrétisation du projet.

Implantation d'un service de garde

Garderie subventionnée

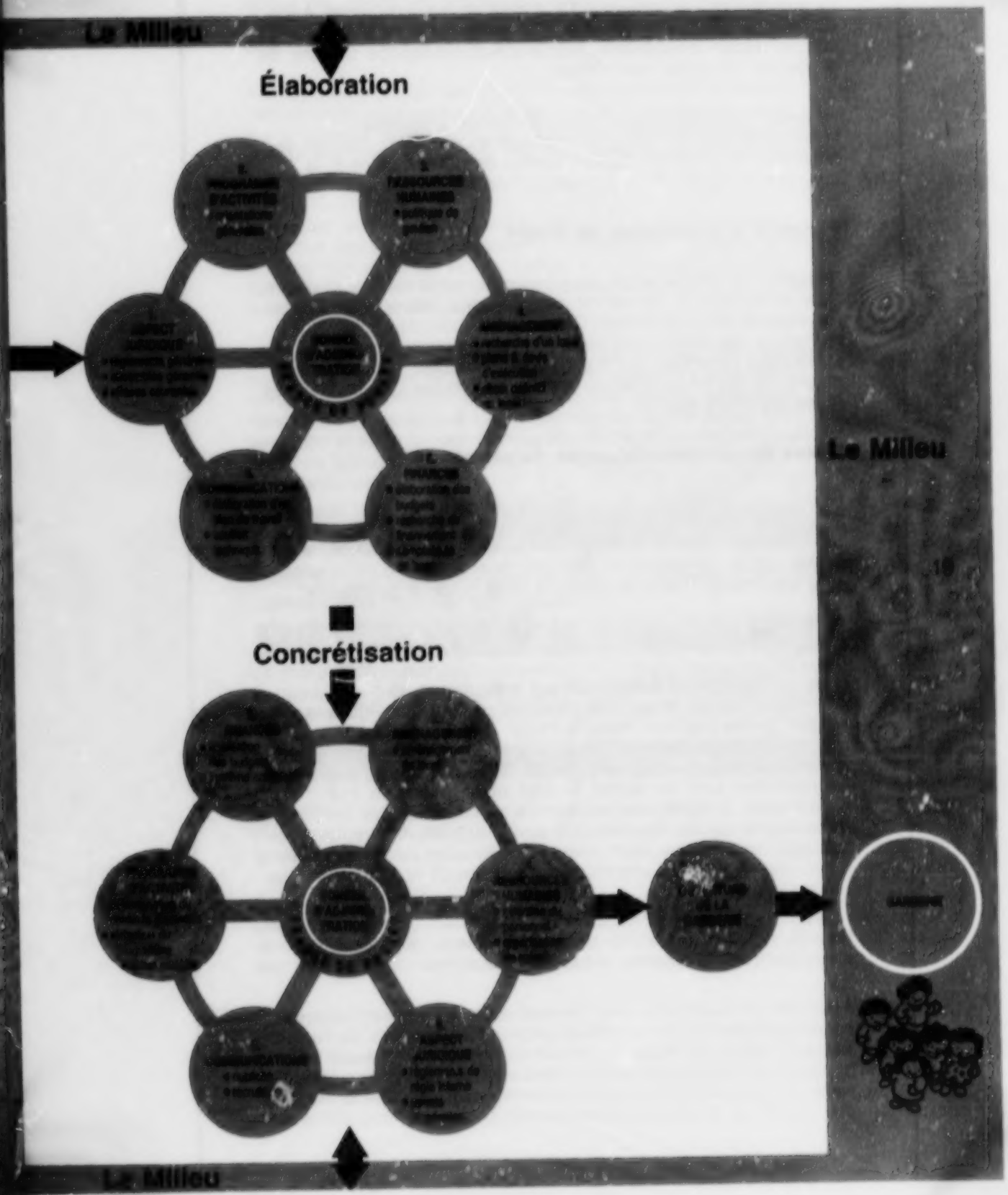
Le Milieu

Conception
démarrage



Le Milieu

Le Milieu


Le Milieu
Élaboration
Le Milieu
Concrétisation
Le Milieu

Phase I: La conception du projet

La première phase correspond à la mise en place du projet, à son démarrage. Elle part d'une idée, d'un besoin et se rend jusqu'au feu vert de départ, c'est-à-dire jusqu'à la reconnaissance officielle de la viabilité du projet par l'Office.

La phase I comprend la formation du groupe promoteur, l'enregistrement du projet, la cueillette d'information, l'étude de faisabilité, l'inscription au plan annuel de développement, la constitution légale et l'organisation interne.

Phase II: L'élaboration du projet

Réflexion, recherche et décision caractérisent la deuxième phase. C'est le moment où l'on définit des principes, des orientations, où l'on élabore des hypothèses. C'est aussi la période où l'on recherche des solutions et où l'on arrête ses choix, à partir des possibilités concrètes, sur les aspects juridiques, le programme d'activités, les ressources humaines, l'aménagement, les finances et les communications.

Phase III: La concrétisation du projet

La troisième phase couvre les mêmes champs d'activités que ceux abordés dans la phase d'élaboration, mais c'est le moment où l'on transpose les idées en actions, où l'on finalise le travail entrepris, où l'on voit se construire les résultats de ses choix. C'est la phase où le projet prend fin et où la réalité de la garderie commence.

Un processus dynamique

Chacune des étapes spécifiques aux trois phases de développement du projet seront traitées plus en détail dans la section sur les étapes d'implantation (p. 29 à p. 63). Mais, auparavant, il est important de souligner que l'implantation d'une garderie est un **processus dynamique**. Chaque champ d'activités est en interaction avec les autres, ils sont interdépendants. Par exemple, les budgets dont on dispose ont une influence déterminante sur le choix du local et des activités à offrir; la stratégie de communication s'établit en fonction de la clientèle qu'on veut rejoindre et des ressources humaines et financières que l'on possède.

Pour illustrer, sur le schéma, la dynamique de ce processus, les roues apparaissent comme le symbole approprié.

Au centre se trouve l'instance décisionnelle, le pivot, en quelque sorte, qui orchestre l'ensemble du projet. Il s'agit en fait de l'entité, formée d'une ou de plusieurs personnes, chargée de prendre les décisions et de diriger le projet. Dans la plupart des cas, cette entité porte le nom de conseil d'administration, puisque la majorité des projets se constituent en corporations.

C'est à cette instance que revient la responsabilité de coordonner les travaux des divers champs d'activités. Elle encadre la démarche, définit les orientations, planifie les interventions et opère des choix stratégiques. Elle représente, par le fait même, le canal de communication de l'entreprise.

Afin de mener à bien ses multiples responsabilités, l'instance décisionnelle peut recourir aux services d'un chargé de projet qui, sur le schéma, apparaît auprès du conseil d'administration. Cette personne a pour fonction de soutenir l'instance dans l'exécution de ses tâches.

Les roues expriment aussi le mouvement. L'action est continue et certaines tâches sont exécutées simultanément. La réalité change et exige des ajustements, des retours en arrière pour examiner certaines questions sous un jour nouveau, phénomène tout à fait normal dans un processus dynamique.

Chaque roue mène tout de même dans une direction. Sans proposer un ordre séquentiel strict à la démarche, celles-ci suggèrent un certain cheminement. Ainsi, généralement, on met légalement l'entreprise en place avant d'élaborer davantage le projet. On aménage le local lorsque le programme d'activités est déterminé, on lance la campagne publicitaire à la toute fin du processus d'implantation.

Un projet à long terme

Mettre sur pied une garderie est un projet à long terme qui requiert plusieurs mois de travail préparatoire.

La durée du processus d'implantation varie selon divers facteurs. Le nombre de personnes concernées, leur degré de familiarité avec la démarche, leur disponibilité, les ressources financières consacrées au projet comptent parmi les plus importants.

Un projet collectif

La garderie est un service pour la garde collective des enfants. Pour assurer sa viabilité, elle doit effectivement répondre à de réels besoins partagés par plusieurs parents d'une même collectivité.

C'est ce qui explique que bon nombre de projets sont promus par des gens du milieu même où se manifestent de tels besoins, qu'ils se développent dans ce même environnement pour enfin prendre leur place comme organismes au service de cette communauté.

Cette appartenance à une collectivité se construit petit à petit. Les promotrices et les promoteurs ont d'ailleurs intérêt à explorer les possibilités de collaboration avec des partenaires sociaux, tant du secteur privé que public. Maintenir des liens soutenus avec ces derniers ne peut que favoriser la réalisation du projet et un ancrage plus solide une fois l'entreprise concrétisée.

Les ressources de l'Office des services de garde à l'enfance

Les personnes-ressources

Quel que soit le type de garderie projetée, les promotrices et les promoteurs peuvent obtenir un soutien technique et professionnel des personnes-ressources de l'Office. Cet appui vise à assurer un meilleur encadrement du projet.

Les agentes et agents de liaison

Une agente ou un agent de liaison est attitré à un projet de garderie dès l'enregistrement de celui-ci à l'Office. C'est à cette personne que peuvent se référer les promotrices et les promoteurs tout au long du processus d'implantation.

Le soutien qu'elle apporte prend diverses formes:

- **renseigner:** elle peut renseigner chaque projet sur les ressources offertes par l'Office et celles existant dans le milieu. Elle informe sur les diverses formalités administratives à compléter et elle facilite la procédure à suivre;

- **outiller:** elle rend accessible les instruments de travail produits comme appui à la démarche d'implantation d'une garderie, tels des guides pour élaborer un programme d'activités, une politique de gestion des ressources humaines ou pour aménager une garderie, des cahiers de planification budgétaire et de comptabilité, un modèle de règlements généraux (voir la bibliographie, p. 67);

- **conseiller:** elle aide les promotrices et les promoteurs à concrétiser leur projet, à faire des choix judicieux sur les différents aspects de l'implantation du service, notamment sur les objectifs de départ, la planification des échéances et la recherche de financement auprès des institutions prêteuses.

Une équipe de spécialistes

Des spécialistes en architecture, en droit, en comptabilité, en ressources humaines et en communication collaborent avec les agentes et agents de liaison pour apporter une aide-conseil par le biais:

- **de consultations,** sur un aspect particulier du projet qui nécessite une expertise;
- **de recommandations,** données à la suite de l'analyse des pièces transmises au dossier d'implantation, pour la demande de permis;
- **d'ateliers de travail,** offerts dans chacun des champs de spécialisation à plusieurs promotrices et promoteurs réunis, lorsque la demande le justifie.

Les ressources financières

Soucieux du coût et de la qualité des services et conscient qu'il s'agit d'une responsabilité collective à partager, l'Office a mis en place différents programmes de subventions. Il contribue en partie au financement des services de garde, de façon directe, par des subventions aux services mêmes et, de façon indirecte, par le biais d'un programme d'aide financière aux parents.

Les subventions aux garderies sont attribuées tant pour le développement de nouveaux services que pour le soutien des services existants. Elles sont diversifiées afin de mieux couvrir les différents besoins des milieux de garde.

L'accessibilité aux différents programmes de subventions est fixée par la ***Loi sur les services de garde à l'enfance*** (art. 31). Ainsi, seules les garderies constituées sous les statuts juridiques suivants sont admissibles, de façon générale, aux subventions directes offertes par l'Office:

- les coopératives;
- les corporations sans but lucratif dont le conseil d'administration est composé majoritairement de parents usagers (ou futurs usagers) de cette garderie;
- les commissions scolaires ou les corporations de syndics;
- les municipalités.

Les programmes de subventions sont révisés périodiquement. Pour connaître la nature des diverses formes de soutien financier en vigueur et, de façon plus spécifique, les critères d'admissibilité, les montants et les modalités d'octroi pour chacune d'elles, il est nécessaire de consulter les circulaires administratives de l'Office publiées chaque année.

Les ressources du milieu

Être à l'écoute des besoins, s'ajuster à une réalité changeante, créer des liens, obtenir des appuis, utiliser les ressources sur place, voilà autant de bonnes raisons de maintenir un contact étroit avec le milieu environnant. La consultation et la concertation sont les meilleures garanties d'intégration et cela s'applique non seulement pour le projet, mais aussi pour la future garderie.

Les personnes-ressources

Un conseil, une référence, de l'information, ce sont des formes de collaboration simples à obtenir lorsqu'on fait appel aux compétences de l'entourage. Et nombreux sont les individus qui peuvent agir comme personnes-ressources dans chacun des champs d'activités du projet:

- **les finances:** des gens des milieux d'affaires; la directrice ou le directeur d'une institution financière; une personne expérimentée en comptabilité ou en planification budgétaire;

- **l'aménagement:** des étudiantes et des étudiants en architecture, une agente ou un agent d'immeubles, des designers, des paysagistes, des ébénistes;

- **le programme d'activités:** des parents, des éducatrices et éducateurs, des enseignantes et enseignants en petite enfance, des étudiantes et étudiants en techniques d'éducation en services de garde, une ou un psychologue, une infirmière, un infirmier, une ou un nutritionniste, une personne connaissant l'organisation d'une cuisine communautaire;

- **les ressources humaines:** une personne expérimentée en recrutement, en sélection ou en gestion du personnel; quelqu'un qui a des connaissances en organisation et méthode de travail, en relations de travail;

- **les communications:** des étudiantes et étudiants dans ce domaine; une personne d'expérience en marketing, en graphisme, en journalisme, en relations publiques, en information;

- **l'aspect juridique:** une personne ayant déjà mis en place une entreprise du même statut juridique que celle qu'on projette d'implanter; quelqu'un qui possède des connaissances légales.

Les organismes-ressources

Qu'ils soient à caractère public, parapublic, privé ou communautaire, les organismes-ressources sont tous des collaborateurs potentiels. Ces organismes peuvent être, entre autres, les regroupements de garderies, les garderies, les centres locaux de services communautaires (C.L.S.C.), les commissions scolaires, les maisons d'enseignement, les municipalités, les syndicats, les employeurs, les groupes sociaux, les entreprises, les centres de développement économiques régionaux.

Leur participation se traduit sous diverses formes:

- **un soutien humain:** de l'information, de la formation, de l'encadrement, des consultations peuvent être donnés par divers intervenants. Des services professionnels attitrés peuvent même parfois être rendus gracieusement, particulièrement lorsqu'on est un organisme sans but lucratif. Le "prêt" de personnel pour des tâches spécifiques et quelquefois pour toute la durée du projet est aussi une possibilité à explorer;

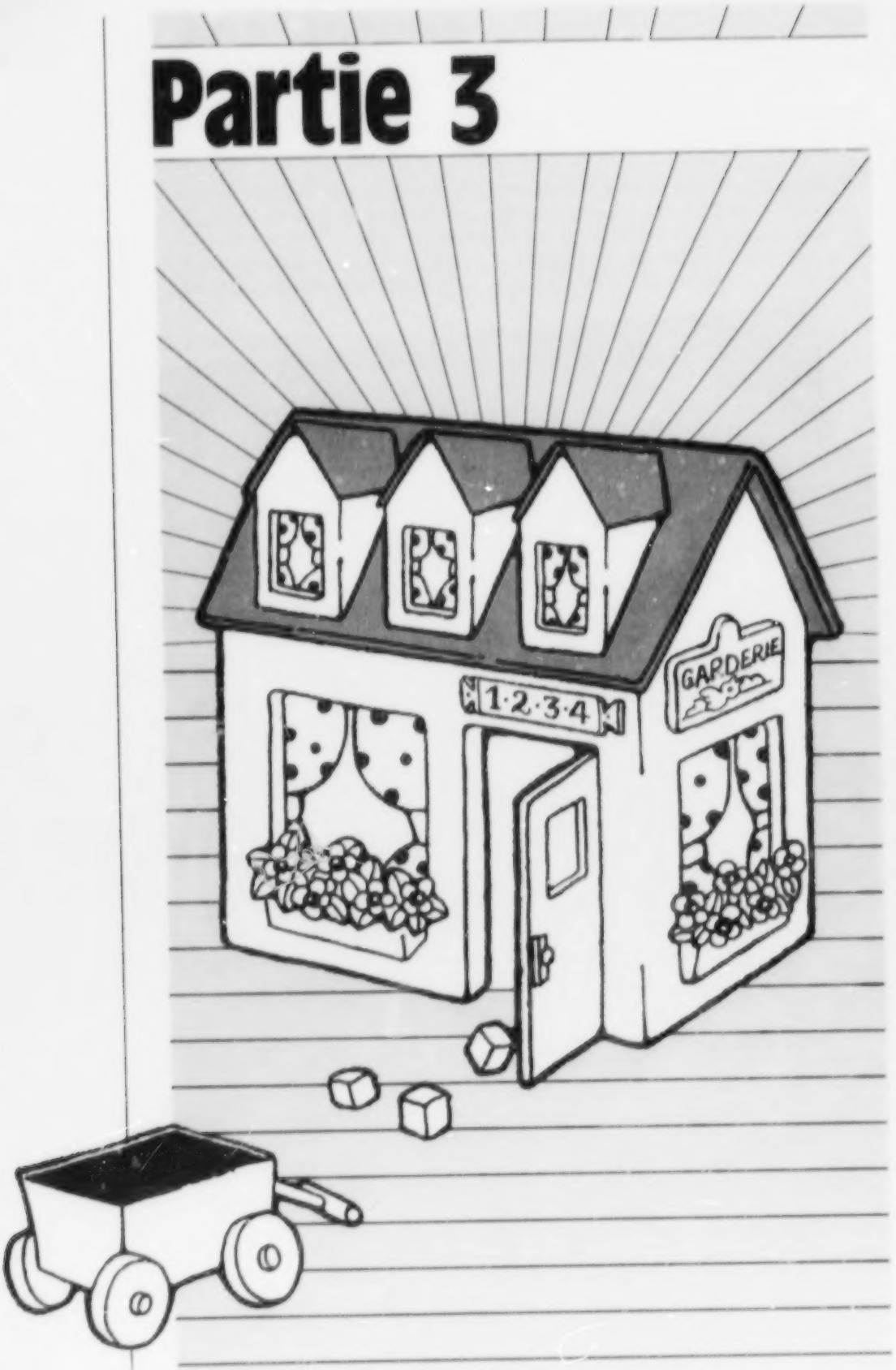
- **un soutien matériel:** un espace de travail, une ligne téléphonique, du matériel et de l'équipement de bureau, une salle de réunion, de l'équipement audio-visuel, de la publicité, de la documentation, voilà quelques-unes des "petites" choses qu'un organisme peut mettre à la disposition du groupe, souvent sans difficulté;

- **un soutien financier:** certaines organisations gouvernementales, sociales et même privées disposent de fonds pour des projets spéciaux, ou encore pour une contribution à un projet de la communauté. Les programmes de création d'emplois ou de soutien aux entreprises sont également une autre avenue à explorer;

- **un accord de principe:** obtenu auprès des différents organismes ou individus représentatifs du milieu qui appuient le projet, il représente aussi une forme de collaboration très appréciable.

Par ailleurs, la garderie, une fois en opération, s'ajoutera à l'éventail des ressources du milieu et, à son tour, sera appelée à soutenir d'autres projets de la communauté. Offrir un programme de prévention en santé communautaire, accueillir des stagiaires, impliquer les personnes âgées à certains aspects de la vie de la garderie sont tous là des projets prévisibles qui peuvent faire l'objet d'ententes de services.

Partie 3



Les étapes d'implantation d'une garderie

Après avoir donné une vue d'ensemble du processus d'implantation d'un projet de garderie et des ressources qui peuvent aider à mener le projet à bon terme, les sections qui suivent décrivent les étapes à parcourir pour les trois grandes phases de développement, soit la conception, l'élaboration et la concrétisation du projet.

Il faut rappeler, avant tout, que l'implantation d'une garderie ne se réalise pas de façon linéaire; les étapes se chevauchent et les circonstances particulières à chaque entreprise peuvent modifier l'ordre séquentiel proposé dans ce guide.

Par ailleurs, certaines étapes concernent davantage les projets de garderies subventionnées. Mais, quel que soit le type de garderie projeté, chacun de ces aspects mérite qu'on s'y arrête.

PHASE I
La conception du projet

Étape 1 : La formation du groupe promoteur

Étape 2 : L'enregistrement du projet

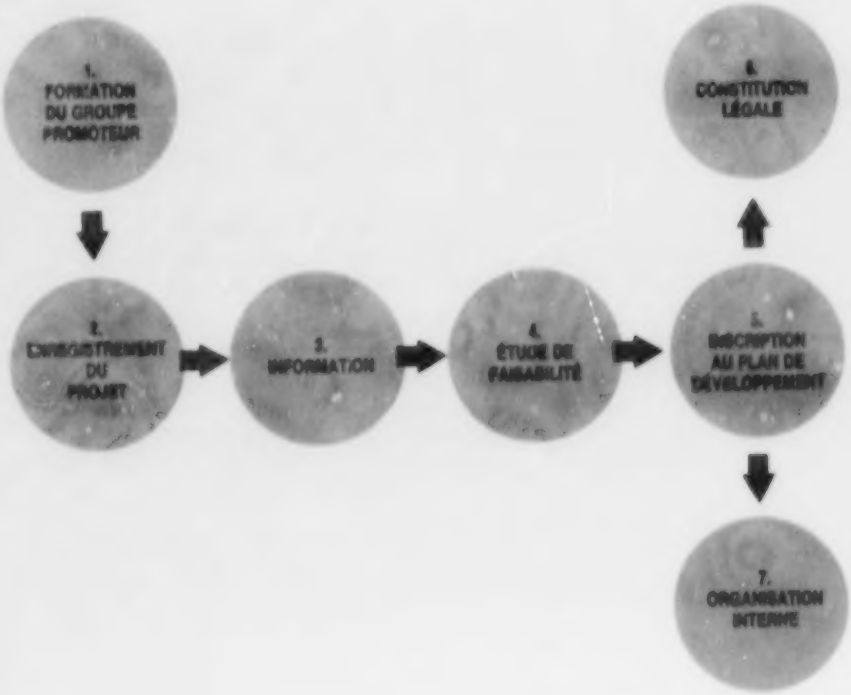
Étape 3 : L'information

Étape 4 : L'étude de faisabilité

Étape 5 : L'inscription au plan annuel de développement

Étape 6 : La constitution légale

Étape 7 : L'organisation interne



PHASE I
La conception du projet

La première phase du processus d'implantation constitue la phase préparatoire. Celle où généralement les promotrices et les promoteurs s'adjoignent des partenaires et où, ensemble, ils précisent les objectifs de base, s'informent sur tous les aspects de la mise sur pied d'une garderie et remplissent les formalités administratives et légales exigées. Ils doivent, en outre, démontrer la faisabilité du projet et, lorsque celui-ci est inscrit au plan annuel de développement, organiser le travail pour la poursuite du projet.

ÉTAPE 1
La formation du groupe promoteur

La constitution du groupe

L'émergence d'un projet de garderie est généralement le résultat d'une action concertée pour résoudre un problème de garde des enfants. L'initiative peut être prise par un individu ou un groupe du milieu, mais le premier souci de cet individu ou de ce groupe devrait être d'associer d'autres personnes à la démarche.

Le travail de groupe autour d'objectifs communs dès le départ permet d'enrichir le projet et de le mener à terme plus rapidement. Il semble réaliste d'envisager une équipe de cinq à neuf personnes. Le terme "groupe promoteur" paraît donc approprié pour traduire la réalité de la plupart des projets de garderie.

Être membre d'un groupe promoteur, c'est être cofondatrice ou cofondateur d'une garderie, être de celles et ceux qui donnent l'élan au projet et qui le mènent jusqu'à sa concrétisation.

Pour la constitution de ce groupe, les parents deviennent les partenaires par excellence. De fait, ils sont les mieux placés pour définir leurs besoins et ils peuvent devenir les futurs parents usagers, membres du conseil d'administration ou du comité consultatif, selon le statut juridique de la garderie.

Lors de la composition du groupe promoteur, l'on doit également tenir compte du travail et des responsabilités qu'implique la mise sur pied d'une garderie. Il est donc important de considérer les aspects suivants:

- tenter de réunir des parents ayant des besoins de garde conciliables;
- former un groupe représentatif du milieu;
- essayer de varier les compétences pour créer un groupe multidisciplinaire;
- s'assurer de la disponibilité et de la motivation des personnes qui veulent devenir promotrices et promoteurs.

- veiller à ce que chaque membre délimite de façon précise et dès le départ son engagement en termes de durée, de disponibilité et de responsabilité en regard de ses intérêts et de ses compétences;
- rester ouvert à la possibilité d'intégrer d'autres personnes, même lorsque le groupe est formé.

L'identification des besoins

Avant d'officialiser la démarche par l'enregistrement du projet, il est utile de procéder à une analyse succincte des besoins de garde dans le milieu afin de déterminer si, à prime abord, la garderie constitue la catégorie de services de garde qui répond le mieux aux attentes du groupe et aux besoins présumés du milieu.

ÉTAPE 2
L'enregistrement du projet

Une formalité administrative

L'enregistrement du projet est une formalité administrative par laquelle le groupe promoteur fait connaître à l'Office son dessein d'ouvrir une garderie. Il constitue en outre un engagement officiel de la part des promotrices et des promoteurs.

Le groupe est appelé à fournir le nom projeté pour le service de garde. Pour s'assurer de ne pas choisir un nom déjà retenu par une autre garderie, la consultation du répertoire ***Où faire garder nos enfants?*** s'avère utile. Ce répertoire est distribué par l'Office.

Le groupe doit également indiquer son intention quant au statut juridique qu'il entend donner à l'entreprise, mais il n'est pas tenu, à ce stade-ci, d'avoir complété les procédures pour l'une ou l'autre forme juridique.

D'autres choix préliminaires s'imposent également dès maintenant. Désire-t-on une garderie de quartier ou une garderie en milieu de travail? Une garderie subventionnée ou non subventionnée? Des feuillets d'information, disponibles à l'Office, peuvent aider à prendre des décisions sur ces questions (voir la bibliographie, p. 67).

Il est important de souligner que l'enregistrement du projet n'autorise pas à exploiter une garderie. Pour ce faire, les promotrices et promoteurs devront avoir obtenu un permis de l'Office.

ÉTAPE 3
L'information

Une formation de base

Dans un premier temps, les sessions d'information générale, dispensées par l'Office, sur l'ouverture d'un service de garde peuvent guider le groupe promoteur sur le processus même.

Par ailleurs, la poursuite du projet nécessite de recueillir les informations pertinentes aux différentes facettes de ce processus telles l'étude de faisabilité, la constitution légale, le programme d'activités, etc. Cette cueillette d'information permettra d'acquérir une formation de base indispensable pour les étapes ultérieures du projet.

Prendre contact avec les regroupements de garderies ou avec des organismes-ressources en petite enfance, visiter des garderies, consulter de la documentation sur les sphères d'activités du projet, voilà quelques-unes des formes que peut prendre cette recherche d'information.

La recherche d'appuis

Outre la sensibilisation du milieu aux besoins de garde, cette cueillette d'information sera également des plus utiles pour commencer à répertorier les ressources et à identifier les partenaires qui, éventuellement, contribueront à la réalisation du projet.

ÉTAPE 4
L'étude de faisabilité

Son contenu

Essentiellement, cette étude vise à recueillir le maximum d'informations sur l'aspect économique du projet et sur son milieu d'implantation. L'interprétation des données obtenues permettra ensuite aux promotrices et aux promoteurs de juger de la faisabilité du projet.

Voici les principaux aspects sur lesquels cette analyse devrait porter:

- **les limites géographiques** du territoire que la garderie compte desservir;
- **les facteurs démographiques** permettant une analyse de la clientèle et de ses besoins, notamment le nombre d'enfants de moins de douze ans et leur répartition par groupes d'âge, le nombre de femmes âgées entre vingt et trente et un ans, le taux d'activité des femmes;

- **la concurrence,** faisant l'inventaire complet de tous les services existants, quel que soit le mode de garde offert, et donnant une indication sur le potentiel du marché;

- **le contexte commercial et industriel,** rassemblant les principaux facteurs d'influence sur le service de garde tels la situation économique de la région, le taux de chômage, la localisation des plus gros bassins d'emplois, le tracé des axes routiers les plus achalandés, etc.;

- **l'enquête de marché,** par un sondage effectué directement auprès des utilisatrices et utilisateurs potentiels afin de connaître leur mode de garde actuel et leurs besoins spécifiques.

Les procédures à suivre pour réaliser une étude de faisabilité sont précisées dans un guide disponible à l'Office (voir la bibliographie, p. 67).

Son impact

L'étude de faisabilité permet de vérifier si l'orientation donnée au projet répond adéquatement aux besoins des familles et, à la lumière de données précises, de voir si ce projet est réalisable. C'est une étape décisive qui aura des répercussions sur tout le développement du projet et peut-être même sur son existence.

À la suite de l'évaluation des résultats, les promotrices et les promoteurs seront en mesure de décider s'ils poursuivent ou non leur démarche et, s'il y a lieu, de préciser la nature des modifications devant être apportées au projet initial pour augmenter ses chances de réussite.

En plus d'approfondir la connaissance du marché, cette étude fournit un instrument sérieux permettant au groupe de consolider sa crédibilité tout autant que celle du projet. Elle est déterminante lors de l'étude du dossier à l'Office et indispensable lors de la recherche de financement auprès des institutions prêteuses.

Par ailleurs, la réalisation de cette étude fournit une occasion de plus pour susciter l'intérêt du milieu au projet et pour solliciter l'appui de personnes ou d'organismes le représentant.

Ce rapport constitue également un excellent ouvrage de référence pour la planification du projet. On ne doit pas hésiter à le consulter tout au long du processus d'implantation.

ÉTAPE 5
L'inscription au plan annuel de développement

Le plan annuel de développement

Chaque année, l'Office attribue le développement de nouvelles places de garde en tenant compte de l'émergence de la demande. Ces nouvelles places se répartissent entre les différentes régions du Québec et entre les divers types de services de garde. La répartition des places se fait en fonction des budgets alloués et tient compte de la viabilité potentielle des projets, des besoins de la population et des priorités de l'Office. C'est ce qu'on appelle le plan annuel de développement.

L'inscription

Pour les projets de garderies non subventionnées, l'inscription au plan de développement constitue une exigence administrative. C'est une formalité par laquelle l'Office garde à jour une vue d'ensemble du réseau des services de garde de façon à gérer harmonieusement le développement de nouveaux services.

Pour les projets de garderies subventionnées, l'inscription au plan de développement signifie l'acceptation du projet aux fins de subventions. C'est un engagement formel de la part de l'Office concernant l'octroi d'un soutien financier dans l'année d'inscription.

Cette autorisation est accordée à la suite de l'analyse de l'étude de faisabilité du projet et elle détermine le nombre de places qui seront subventionnées.

Sans cet accord écrit, aucun projet n'a une garantie de subvention. Il est donc prudent de ne prendre aucun engagement sans avoir cette confirmation en main. Il est aussi conseillé de ne pas réaliser prématurément des documents élaborés comme le programme d'activités, les règlements de régie interne, la politique de gestion, etc. Enfin, signalons que toute subvention doit faire l'objet d'une demande spécifique.

L'inscription au plan de développement est l'étape qui assure la poursuite du projet et implique, avant de passer à la phase d'élaboration, de procéder à la constitution légale de l'entreprise et à l'organisation du travail.

ÉTAPE 6
La constitution légale

Le statut juridique

Pour obtenir un permis d'opérer un service de garde en garderie, tout projet doit être constitué légalement. Les promotrices et les promoteurs ont donc comme tâche de choisir le statut juridique de sa garderie. Le plus fréquemment, ce choix se porte sur l'une des formules suivantes:

- la coopérative;
- la corporation sans but lucratif;
- la corporation à but lucratif;
- la personne faisant affaires seule ou avec d'autres (société).

La décision d'opter pour une formule en particulier se fonde sur les buts, les intérêts et les motivations du groupe. Ainsi, un groupe de parents qui décide de mettre sur pied une garderie préférera généralement le statut de corporation sans but lucratif ou de coopérative, puisque la garderie appartient alors à leur collectivité. Par contre, la promotrice ou le promoteur qui désire demeurer propriétaire de sa garderie choisira le statut de corporation à but lucratif ou fera affaires seul ou en société.

Rappelons que cette décision est déterminante, particulièrement en ce qui a trait au mode de gestion de la garderie, à son financement et au degré de participation souhaité pour les parents usagers.

Le choix d'un statut juridique dote également l'entreprise d'une personnalité juridique capable de droits et d'obligations. En ce qui concerne la corporation, la compagnie ou la coopérative, celles-ci deviennent une entité juridique distincte à compter de l'octroi du statut corporatif par voie de lettres patentes (appelées aussi acte constitutif ou charte) ou par un autre mode. L'entité ainsi créée est une personne morale qui peut dès lors signer des contrats, emprunter des fonds, acheter des biens, louer des services, payer des salaires, etc. La responsabilité des administratrices et des administrateurs est limitée, et elle l'est davantage lorsqu'il s'agit d'une corporation sans but lucratif.

Pour être mieux informé sur le sujet, il est souhaitable de contacter les bureaux gouvernementaux d'où relève respectivement chaque type d'entreprise ou de consulter les documents cités dans la bibliographie (voir p. 68).

La requête pour constitution en corporation *

La requête pour constitution en corporation est une demande, adressée à l'Inspecteur général des institutions financières, en vue d'obtenir des lettres patentes instituant le projet en une corporation ou, autrement dit, en compagnie.

Un modèle de requête pour un service de garde en garderie est disponible à l'Office. Voici toutefois quelques conseils concernant cette démarche:

- de façon générale, opter pour une description qui caractérise bien les objets de la corporation tout en demeurant le plus large possible afin d'éviter de devoir faire des modifications aux lettres patentes si des changements surviennent;
- pour la désignation du siège social, n'indiquer que le nom de la ville;
- pour la composition du conseil d'administration, noter que le nombre de requérantes et requérants déterminera le nombre de personnes siégeant au conseil d'administration de la garderie, à moins qu'un nombre différent ne soit inscrit dans la requête à la section "autres dispositions";
- concernant la limite en valeurs immobilières, il est préférable d'indiquer un montant relativement élevé; 500 000 $ serait une limite minimale adéquate pour la plupart des projets;
- à la section "autres dispositions", ajouter qu'en cas de la liquidation de la corporation, les biens acquis au moyen des subventions gouvernementales seront dévolus à une corporation exerçant des activités analogues.

Dès que le groupe promoteur obtient son acte constitutif, la corporation est dûment formée. Les personnes désignées comme requérantes dans la demande en incorporation forment alors le conseil d'administration provisoire. Il est à noter que les administratrices et les administrateurs provisoires, du point de vue légal, ne peuvent ni démissionner ni être destitués de leurs fonctions et qu'ils ont six mois, après la réception de l'acte constitutif, pour tenir cette première assemblée où seront élus les administratrices et administrateurs permanents.

* Ce point concerne les projets de garderies constituées en corporation.

ÉTAPE 7
L'organisation interne

L'évaluation des tâches à accomplir

À cette étape-ci, les promotrices et les promoteurs doivent être en mesure d'évaluer de façon générale les tâches qu'il reste à accomplir jusqu'à la fin du projet et de fixer les priorités d'action. Ce travail s'effectue généralement avec l'aide de l'agente ou de l'agent de liaison. Une telle planification du travail permet entre autres, de juger immédiatement s'il faut recruter des personnes additionnelles et, si tel est le cas, dans quels champs de compétences ces personnes doivent être recherchées.

La formation de groupes de travail

Lorsque l'équipe est complète, l'on peut procéder à l'organisation du travail. Une répartition par groupes de travail ou de tâches s'avère habituellement la méthode la plus efficace. Chaque groupe peut alors élaborer, de façon plus spécifique, son plan de travail et ses échéances. Il est important aussi que les tâches et les responsabilités de chacune et chacun, au sein de ce groupe, soient spécifiées au départ.

Précisons également qu'il appartient à l'instance décisionnelle de définir, dans ses grandes lignes, les mandats et les responsabilités de chaque groupe de travail et de voir à la concordance des actions de chacun en fonction des objectifs et des priorités fixés pour l'ensemble du projet.

L'embauche d'une personne chargée de projet

S'il y a lieu, l'embauche d'une personne chargée de projet devrait s'effectuer à ce stade-ci du processus d'implantation. Puisqu'il est généralement impossible pour les groupes promoteurs de consacrer tout le temps requis à la réalisation du projet, bon nombre d'entre eux ont recours aux services d'une telle personne qui agit à titre de consultant pour l'encadrement du projet.

Il peut s'agir d'une organisatrice ou d'un organisateur communautaire, d'une firme de gestion, d'une compagnie spécialisée dans l'implantation de garderies. Quelle que soit sa provenance, son rôle consiste à soutenir les promotrices et promoteurs afin qu'ils atteignent leurs objectifs le plus rapidement et le plus efficacement possible.

Soulignons qu'il n'appartient pas à la personne chargée de projet de prendre les décisions, mais plutôt d'informer l'instance décisionnelle afin que celle-ci assume cette responsabilité de façon efficace et éclairée.

Avant de procéder à son embauche, le groupe devrait au préalable avoir déterminé le mandat qu'il compte lui donner. Ce mandat devrait normalement préciser ses tâches, son niveau de responsabilité, la durée de l'engagement et les dates d'échéance pour chacune des principales tâches.

À titre d'exemples, les fonctions de la personne chargée de projet peuvent se définir ainsi:

- **animer ou coordonner** certaines activités;

- **faire des études et des recommandations** face à différentes possibilités concernant, entre autres, l'achat ou la location d'un local, le mode de gestion à adopter;

- **effectuer certaines démarches** comme la recherche d'un local, la cueillette d'information ou de pièces manquantes pour compléter un dossier;

- **exécuter diverses tâches administratives** concernant les demandes de subventions, la demande de délivrance de permis, la préparation des réunions, la mise sur pied des registres de la corporation.

Le mandat étant précisé, il est alors facile de tracer le profil des qualifications requises et de déterminer le budget qu'on alloue à son embauche. La recherche de la candidate ou du candidat peut se faire par voie de recrutement ou de soumissions.

Le contrat de services professionnels devrait, tout au moins, comporter les principaux éléments mentionnés précédemment. Un modèle de contrat est disponible à l'Office.

PHASE II
L'élaboration du projet

Étape 1 : L'aspect juridique

Étape 2 : Le programme d'activités

Étape 3 : Les ressources humaines

Étape 4 : L'aménagement

Étape 5 : Les finances

Étape 6 : Les communications

PHASE II
L'élaboration du projet

La phase de conception complétée, le projet est devenu une entité juridique et est inscrit au plan annuel de développement de l'Office. L'organisation du travail qu'il reste à accomplir a été planifiée à l'aide des informations recueillies et du support de l'agente ou de l'agent de liaison.

Le travail de la phase d'élaboration portera sur la définition des orientations, sur l'ébauche de programmes, de politiques internes et des modalités de leur application. Certains champs d'activités nécessiteront, en outre, des démarches précises telles la production des règlements généraux de la corporation, la tenue de la première assemblée générale, l'achat ou la location d'un bâtiment.

C'est lors de la phase d'élaboration que l'interdépendance de tous les aspects du processus d'implantation est la plus évidente. Les prises de décision demanderont une vue d'ensemble du projet et une coordination suivie des groupes de tâches.

ÉTAPE I
L'aspect juridique

L'information juridique

Un service de garde en garderie doit composer avec plusieurs lois et règlements à plus d'un palier gouvernemental. La ***Loi sur les services de garde à l'enfance***, le ***Règlement sur les services de garde en garderie***, la ***Loi sur la sécurité dans les édifices publics*** et les règlements municipaux concernant ce même secteur et, le cas échéant, la ***Loi sur les compagnies***[1] en sont quelques exemples.

La connaissance des dispositions de ces lois se révèle indispensable pour la réalisation du projet, notamment en ce qui concerne les affaires de la corporation, l'aménagement des locaux, l'embauche du personnel, etc. Il est donc souhaitable que l'information juridique sur ces questions soit transmise aux groupes de tâches directement concernés par ces lois et règlements. Des documents d'information ou de vulgarisation ont été produits sur la plupart des aspects touchant la mise sur pied d'une garderie (voir la bibliographie, p. 68).

1. L.R.Q., chap. C-38.

Les règlements généraux *

Les règlements généraux constituent une pièce fondamentale pour la mise en place d'un mode de fonctionnement. En fait, ils consignent par écrit les règles de conduite de la corporation. Ils déterminent, entre autres, les catégories de membres, la tenue de l'assemblée générale annuelle, la formation du conseil d'administration, les devoirs et pouvoirs des officiers, la période de l'exercice financier. On peut également y inclure les règles de régie interne.

Le premier mandat des administratrices et des administrateurs provisoires est donc de préparer et d'adopter les règlements généraux afin que ces derniers soient entérinés le plus tôt possible par l'assemblée générale des membres. Soulignons que ces règlements sont un reflet de la vie interne de l'organisation et qu'il est possible de les modifier pour qu'ils suivent l'évolution de la corporation, en respectant toutefois les règles du jeu prévues au départ par ce document.

Un modèle de règlements généraux à l'intention des garderies constituées en corporation sans but lucratif est disponible à l'Office (voir la bibliographie, p. 68).

La première assemblée générale *

La tenue de la première assemblée générale est une étape importante dans la mise sur pied de la garderie. C'est à cette occasion que la corporation devient une réalité concrète. Aussi est-il bon de bien la préparer et, au préalable, de bien informer toutes les participantes et les participants afin que celles-ci et ceux-ci puissent devenir des membres actifs au sein de leur organisation.

Cette première assemblée a principalement pour but de soumettre les règlements généraux à l'approbation des membres et d'élire le premier conseil d'administration permanent. L'ordre du jour devrait, tout au moins, comporter les points suivants:

- l'adoption des règlements généraux;
- l'adoption d'un règlement d'emprunt;
- l'élection des administratrices et des administrateurs permanents;
- la nomination d'une vérificatrice ou d'un vérificateur.

Les personnes nouvellement élues au conseil d'administration se réunissent ensuite aux fins, entre autres, de procéder au choix des officiers de la corporation. En effet, ce sont ces dernières qui élisent parmi elles la présidente ou le président, la vice-présidente ou le vice-président ou nomment tout autre officier, tel la trésorière ou le trésorier, la ou le secrétaire de la corporation.

* Ces points ne concernent que les groupes constitués en corporation.

ÉTAPE 2
Le programme d'activités

L'élaboration du programme d'activités

Le groupe promoteur est maintenant en mesure de commencer l'élaboration du programme d'activités. Il trouvera une information détaillée à ce sujet dans un guide produit par l'Office (voir la bibliographie, p. 69).

Ce guide définit le programme d'activités comme étant la description du contexte des activités (ou cadre de vie) offert aux enfants en fonction des valeurs éducatives privilégiées et des ressources humaines et matérielles disponibles.

Le programme d'activités, en soi, est un document où sont formulés les grands principes éducatifs de la garderie ainsi que le cadre concret de leur application auprès des enfants. Il est, en quelque sorte, le portrait de la vie en garderie, puisque dans la pratique il se retrouve au coeur même du service. En élaborant ce document, on construit peu à peu la "personnalité" de la garderie, son originalité. Il est donc important que ce produit résulte d'une démarche collective, basée sur la réflexion et l'échange et qu'il soit partagé par tous les membres du groupe promoteur.

L'identification des orientations générales

La première partie de cette démarche consiste à identifier les grandes orientations du programme. Pour ce faire, le groupe doit d'abord définir les valeurs éducatives qu'il privilégie et ensuite évaluer les besoins en ressources humaines et matérielles que cela implique.

Quelle est notre conception du développement de l'enfant? Quels types d'activités rejoignent cet objectif de développement? Quel est le mode d'intervention favorisé auprès des enfants? Quel sera le rôle de l'adulte dans la garderie? Voilà un exemple des questions qui conduisent à l'identification des valeurs éducatives.

Quelle clientèle d'enfants et de parents veut-on rejoindre? Quelles sont les caractéristiques requises du personnel de garde? Utilisera-t-on des ressources extérieures à la garderie? Quel type d'emplacement est souhaité? Quel aménagement intérieur et extérieur correspond à nos besoins? La réponse à ces questions permet de dégager les caractéristiques de l'encadrement humain et matériel et, à la lumière de ces informations, d'évaluer le réalisme des orientations générales souhaitées.

De plus, ces éléments sont déterminants pour d'autres étapes du processus d'implantation d'une garderie telles le choix du local et l'embauche du personnel.

L'ébauche du contexte des activités

Lorsque le groupe a identifié les orientations générales de son programme, il est ensuite en mesure de déterminer le contexte des activités. Ce travail consiste à spécifier dans quelles conditions les activités se dérouleront. Ces conditions se rapportent entre autres au lieu, à la durée, à l'organisation des groupes d'enfants, à l'aménagement des espaces de jeu, à l'accessibilité du matériel, etc. Bref, il s'agit de définir le cadre de vie que l'on souhaite offrir aux enfants et ce, pour les diverses activités.

Mentionnons que parmi les activités on distingue deux grandes catégories, soit les activités de routine et les activités choisies. Les activités de routine répondent aux besoins immédiats des enfants et sont communes à toutes les garderies: la collation, le repas, la sieste, la toilette, l'hygiène, etc. Étant donné le jeune âge des enfants, les activités de routine occupent un temps considérable dans la journée de ces derniers à la garderie. Aussi les conditions qui accompagnent leur déroulement sont-elles déterminantes pour assurer le bien-être des enfants. Par ailleurs, les activités choisies sont toutes les autres activités qui ne sont pas de routine et qui sont sélectionnées en fonction des intentions éducatives ainsi que des ressources matérielles propres à chaque milieu.

Lors de la détermination du contexte des activités, le groupe doit aussi tenir compte du ***Règlement sur les services de garde en garderie***, notamment des articles relatifs au personnel, à l'hygiène, la salubrité et la sécurité, et à l'aménagement des locaux.

Toutefois, bon nombre de projets devront se limiter ici à émettre différentes hypothèses de contextes d'activités. De fait, à cette étape du processus d'implantation, plusieurs n'ont pas encore arrêté leur choix sur un local ni fixé les postes budgétaires. Étant donné l'interdépendance de ces éléments, il serait prématuré d'opter pour un contexte d'activités définitif. Ces hypothèses donneront cependant de bonnes indications pour l'aménagement de la garderie, l'achat de jeux et de matériel éducatif et la sélection du personnel.

ÉTAPE 3
Les ressources humaines

Les personnes impliquées dans un service de garderie sont nombreuses, de provenances diverses, de niveaux de participation et de statuts variés. Par exemple, dans un même service on retrouve des parents usagers oeuvrant au sein d'un comité de travail ou d'un comité consultatif, ou d'autres encore siégeant comme officiers au conseil d'administration. On retrouve aussi un personnel exerçant des fonctions diverses: coordonnatrice ou coordonnateur, éducatrice, éducateur, cuisinière, cuisinier, etc. Certains de ces employés peuvent travailler à temps plein, d'autres, à temps partiel.

Pour une utilisation rationnelle et cohérente de toutes ces ressources humaines, il devient indispensable d'élaborer une politique de gestion en la matière.

Notons que l'Office a préparé des guides à cet effet (voir la bibliographie, p. 70) et que des ateliers de travail sont organisés à l'intention des promotrices et des promoteurs.

Une politique de gestion des ressources humaines

Une politique de gestion des ressources humaines est un cadre théorique qui clarifie les valeurs de l'organisation en ce qui regarde l'acquisition, la conservation et le développement des ressources humaines, et qui trace les grandes lignes d'application des principes mis de l'avant.

Le contenu de cette politique peut varier sensiblement d'un service de garde à l'autre, mais doit se conformer à la section II du ***Règlement sur les services de garde en garderie***, notamment en ce qui concerne la formation et le ratio personnel de garde/enfant. Entre autres éléments, la politique de gestion des ressources humaines peut inclure:

- une définition du style de gestion de la garderie;
- un portrait de la structure organisationnelle ou l'organigramme (c'est-à-dire les rôles, pouvoirs et responsabilités de chaque instance);
- une description et une classification des emplois;
- une description des avantages sociaux et de la rémunération;
- les politiques administratives relatives au recrutement, à la sélection, à la promotion, à la formation du personnel et au perfectionnement.

L'utilité d'une politique de gestion

La politique de gestion des ressources humaines est un instrument propre à chaque garderie. Elle traduit la philosophie de l'organisation en ce domaine. Elle assure une uniformité et une continuité dans l'application des principes de gestion et diminue ainsi les risques de conflit.

En effet, en établissant des règles claires et connues de tous, cette politique favorise le bon fonctionnement du service, l'intégration du personnel et son adhésion à la philosophie de la garderie.

L'élaboration d'une telle politique permet enfin au groupe promoteur de mesurer plus exactement les coûts reliés aux conditions qu'il désire offrir au futur personnel de la garderie.

ÉTAPE 4
L'aménagement

Une étape décisive

C'est à ce stade-ci que s'effectue la recherche et le choix d'un local pour la garderie. Les démarches sont souvent nombreuses et leur aspect, relativement complexe.

Cette étape constitue la zone de transition entre la phase d'élaboration du projet et celle de sa concrétisation, mais ce passage n'est possible que lorsque le choix du local est définitif.

Pour certains groupes promoteurs, cette étape peut s'avérer être la pierre d'achoppement de leur projet. Toutefois, une bonne préparation avant d'entreprendre les démarches réduit assurément les risques. Pour ce faire, le groupe promoteur pourra se référer au guide qui traite de l'aménagement d'une garderie (voir la bibliographie, p. 71). De plus, un atelier de sensibilisation sur la question peut être organisé par l'agente ou l'agent de liaison en collaboration avec une ou un architecte de l'Office.

Enfin, soulignons que le caractère exigeant de cette étape trouve ses compensations dans les résultats tangibles qu'elle apporte.

Les lois et règlements

Il est nécessaire, dans un premier temps, de prendre connaissance des lois et règlements touchant l'aménagement d'une garderie.

Parmi les autorités chargées de veiller à l'application de ces exigences, trois intervenants principaux sont à retenir :

- **L'Office des services de garde à l'enfance,** Direction du développement et de la consolidation

  L'Office a réglementé quant aux normes d'aménagement, de chauffage et d'éclairage des locaux que l'on retrouve à la section IV du *Règlement sur les services de garde en garderie*.

- **Le ministère du Travail,** Service d'approbation des plans et Service d'inspection des bâtiments

  Ce ministère veille à l'application de la *Loi sur la sécurité dans les édifices publics*, de la *Loi sur l'économie de l'énergie dans le bâtiment*[1] ainsi que des règlements découlant de ces deux lois.

---

1. L.R.Q., chap. E-1.1

- **La municipalité** où sera implantée la garderie

  Chaque municipalité, en vertu des lois qui la régissent, établit sa propre réglementation en matière d'urbanisme (zonage, construction, protection contre les incendies, stationnement, etc.).

Chaque intervenant possède son champ de compétences spécifiques. L'existence de normes différentes sur un même aspect est donc possible. Dans un tel cas, le groupe retiendra qu'il est toujours préférable de suivre la norme la plus exigeante.

L'identification des besoins pour la recherche d'un local

Avant de commencer la recherche d'un local, le groupe doit au préalable déterminer ses besoins pour l'aménagement extérieur et intérieur.

Différentes hypothèses d'installation doivent être examinées. Est-il plus approprié de louer un local, d'acheter un bâtiment ou d'acheter un terrain et de construire le bâtiment désiré? L'examen de ces hypothèses devrait s'appuyer sur les coûts des travaux de construction par rapport à ceux de location et de rénovation, mais aussi sur des critères tels les besoins du programme d'activités, les exigences légales en aménagement, le nombre de places de garde désiré, les budgets disponibles.

Une consultation des différents groupes de tâches s'avère indispensable. Chacun, avec son expertise spécifique, pourra faire les recommandations pertinentes.

Cependant, le choix du local n'étant pas encore définitif à ce stade-ci, il serait risqué de signer tout engagement formel.

L'engagement d'une ou d'un architecte

Quel que soit le choix d'installation retenu, le groupe devra recourir aux services professionnels d'une ou d'un architecte. Ceci constitue une obligation légale[1] pour tous travaux d'aménagement d'un édifice public.

Considérant le coût élevé des travaux d'aménagement et les diverses exigences auxquelles il faut répondre, l'expertise d'une ou d'un architecte ne peut être que bénéfique pour le projet.

Pour effectuer un choix avisé, les promotrices et promoteurs devraient tenir compte des critères de sélection suivants:

- la motivation de l'architecte pour ce type de projet;
- l'expérience acquise en aménagement de garderies;
- la disponibilité pour la période d'aménagement prévue;
- la tarification, estimée en fonction du mandat à accorder et de la capacité de payer du groupe.

L'architecte devrait également être au fait des orientations pédagogiques et des grandes lignes du programme d'activités formulées par le groupe.

Notons également que la précision du mandat et du contrat de services professionnels est un des facteurs qui influence la réussite du projet d'aménagement.

Les plans et devis

L'architecte aura, comme première tâche, à produire une ou plusieurs esquisses d'aménagement qui seront soumises au groupe promoteur. L'architecte préparera ensuite les plans et devis d'exécution du projet d'aménagement.

Ces plans et devis contiennent l'ensemble des données nécessaires pour une juste évaluation du projet, c'est-à-dire le mode d'aménagement, les détails de construction, les matériaux utilisés, une estimation des coûts, etc.

Après approbation par le groupe, ces plans doivent être déposés auprès de l'Office des services de garde à l'enfance, du ministère du Travail et de la municipalité afin d'obtenir les accords de conformité. Le groupe pourra par la suite procéder à l'aménagement comme tel.

Le choix définitif du local

La réception de ces accords fixe définitivement le choix du local.

La signature du contrat d'achat ou du bail peut alors s'effectuer. Dans le cas d'une location, il faudrait référer à l'Office pour connaître la durée du bail à négocier afin d'être conforme aux règles en vigueur.

Les promotrices et les promoteurs sont maintenant assurés de pouvoir entamer sans risques la phase de concrétisation du projet.

ÉTAPE 5
Les finances

L'aspect financier du projet

Dans un projet de garderie, comme dans tout projet d'implantation d'une entreprise, l'aspect financier est primordial. De fait, ce sont les possibilités financières qui orientent les choix et qui souvent constituent le facteur prédominant lors des décisions.

Une consultation régulière des différents groupes de travail est donc nécessaire afin que les options proposées dans chacun des champs d'activités soient réalistes. Et le budget est l'instrument qui facilite ce travail de planification. Il traduit quantitativement le plan d'action de la garderie.

Afin d'élaborer les prévisions budgétaires, le groupe chargé des finances devra au préalable fixer des priorités et les faire endosser par toutes les personnes concernées, tant celles qui déterminent les orientations générales de la garderie que celles qui voient à leur application quotidienne.

Les grandes lignes du mode de fonctionnement interne de la garderie devront également être établies et faire consensus au sein du groupe promoteur. Par exemple, il faut prévoir le nombre de jours d'ouverture par année ainsi que le nombre d'employés.

Ce travail préparatoire rassemble en fait la philosophie et les recommandations principales des différents groupes de tâches.

Notons que, pour tous les aspects touchant les finances, les promotrices et les promoteurs peuvent se référer aux ateliers de sensibilisation offerts par l'Office ainsi qu'aux différents outils de travail traitant des mêmes sujets (voir la bibliographie, p. 71).

L'élaboration des prévisions budgétaires

Les premières prévisions budgétaires doivent inclure les deux volets suivants:

- **le budget d'implantation:** l'estimation des revenus et dépenses de capital relatifs à la mise sur pied de la garderie;
- **le budget d'opération:** les revenus et dépenses reliés au fonctionnement général du service.

Les revenus du budget d'implantation proviennent des subventions, d'apports de capital ainsi que de toute autre source de capital pouvant servir à l'achat d'immobilisations de nature permanente au projet.

Quant au premier budget d'opération, il se base, entre autres, sur les prévisions salariales et sur une estimation du taux de fréquentation du service. Comme il s'agit d'un budget préliminaire, il est conseillé de dresser plus d'un scénario en regard de ces deux aspects.

Par exemple, on évalue à 75 % (moyenne annuelle) le taux de fréquentation indispensable au bon fonctionnement d'une garderie; un budget mensuel qui tient compte des fluctuations du taux de fréquentation permet alors un meilleur suivi des revenus et des dépenses. Pour les salaires, un montant de 80 % des dépenses fixées au budget d'opération constitue un niveau réaliste.

Prévoir un maximum de dépenses pour un minimum de revenus est également une règle de base qu'il est sage de suivre.

Enfin, il faut noter que la *Loi sur les services de garde à l'enfance* prévoit que l'exercice financier d'un titulaire de permis se termine le 31 mars de chaque année. Il faut donc ajuster le budget d'opération en fonction de cette date.

La préparation de la recherche de financement

Une fois les prévisions budgétaires établies, le groupe se prépare à la recherche de financement. Une première étape de cette préparation consiste à répertorier les sources possibles de financement. Outre l'investissement financier personnel, les formules à examiner comprennent les subventions gouvernementales et privées ainsi que l'autofinancement.

Pour évaluer chacune des possibilités, le groupe aura à considérer les facteurs suivants:

- les chances de réussite de la démarche;
- le temps et l'énergie à investir;
- les sommes qu'il estime recueillir.

Constituer un dossier de demande d'emprunt constitue une autre étape préparatoire à la recherche de fonds. Ce dossier vise à décrire le projet et le financement envisagé. Il contient entre autres:

- un bilan d'ouverture pro forma;
- un état prévisionnel des résultats;
- un budget de caisse mensuel;
- l'étude de faisabilité;
- les baux ou les documents relatifs à l'achat d'un immeuble ou d'équipement;
- les curriculum vitae des personnes clés de l'entreprise;
- la promesse de subvention ou, dans le cas des corporations à but lucratif, le bilan personnel des actionnaires.

Enfin, il appartiendra au groupe de déterminer la stratégie qui lui permettra d'obtenir des appuis financiers auprès des institutions prêteuses.

La tenue de livres

La mise sur pied du projet de garderie nécessite déjà des transactions financières qu'il faut pouvoir suivre. La tenue de livres vise donc à exercer un contrôle sur les entrées et sorties de fonds. Il s'agit, à cette étape-ci, de mettre en place un système élémentaire qui permet d'enregistrer les recettes et les déboursés et de recueillir les pièces justificatives requises pour la vérification comptable.

ÉTAPE 6
Les communications

Le bon fonctionnement d'un service de garde repose aussi sur la qualité des communications au sein de l'organisation et avec le milieu environnant.

Une entreprise reconnue par la communauté recueillera plus facilement des fonds pour son financement. Elle aura également plus de facilité à recruter sa clientèle et son personnel si son image est favorable dans le milieu. Un meilleur échange entre le personnel et les parents usagers sera en outre facilité par la mise en place d'outils internes de communication.

On peut multiplier ainsi les exemples démontrant l'importance des communications dans une organisation. Toutefois, comme ce domaine est très vaste, il est essentiel que le groupe délimite son champ d'action en élaborant un programme de communication.

L'élaboration d'un programme de communication

Tel un plan de travail, le programme de communication apporte des précisions sur les différents aspects suivants:

- les objectifs de communication;
- la clientèle visée par ces objectifs;
- la stratégie et les moyens privilégiés;
- les actions et les tâches à accomplir;
- les ressources humaines, matérielles et financières requises;
- le calendrier de travail.

Un programme de communication peut viser plus d'un objectif. Comme l'entreprise est encore en voie de formation, il est souhaitable de concentrer ses énergies sur la conception de l'image de la garderie et sur la promotion de ce futur service auprès de la population.

Le logo ou le sigle de la garderie, l'enseigne extérieure et l'affiche publicitaire sont quelques-uns des moyens permettant de créer l'image de la garderie. Planifiés avec soin dès le départ, ces différents outils de communication seront plus uniformes et plus raffinés. De conception simple et originale, ils retiendront davantage l'attention de leurs destinataires. Ainsi, l'image projetée auprès du public sera homogène, attrayante et susceptible de faire sa marque plus rapidement. Une image de qualité, diffusée au moment opportun, aura donc plus d'impact et reflétera plus adéquatement le caractère professionnel des services offerts en garderie.

Cette règle s'applique également à tout type de communication que la garderie entretient avec un public, si restreint soit-il. On pense, par exemple, au dossier de demande d'emprunt pour les institutions prêteuses, à la politique de gestion remise au personnel bénévole ou salarié, au programme d'activités présenté aux futurs parents usagers, à l'avis de convocation aux assemblées générales remis aux membres ou aux règlements de régie interne. Conçus d'abord comme outils d'information, ces divers documents véhiculeront également une image du service de garde.

Le groupe chargé des communications au sein du projet, en offrant un soutien technique aux différents groupes de travail, assurera la cohésion et la qualité de cette image.

Pour conclure la phase d'élaboration du projet de garderie, rappelons que la promotion de ce futur service doit être envisagée de façon continue tout au long du processus d'implantation. Les relations publiques ont donc intérêt à être planifiées et organisées très tôt afin d'assurer une représentation judicieuse dans la communauté.

Ministère des Communications

PHASE III
La concrétisation du projet

Étape 1 : Le programme d'activités

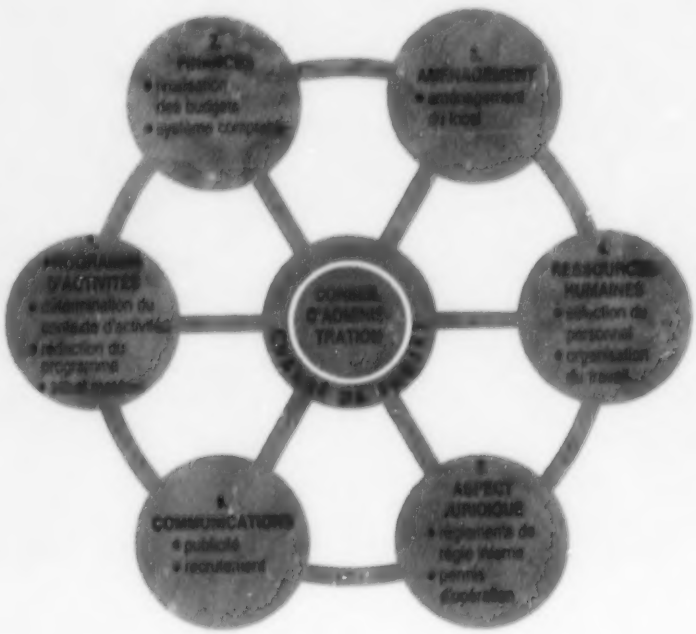
Étape 2 : Les finances

Étape 3 : L'aménagement

Étape 4 : Les ressources humaines

Étape 5 : L'aspect juridique

Étape 6 : Les communications



PHASE III
La concrétisation du projet

Les grandes lignes établies et les priorités fixées, il s'agit, dans la phase de concrétisation, de préciser les moyens retenus pour les atteindre et, s'il y a lieu, d'ajuster les programmes et les politiques en fonction des possibilités concrètes dont on dispose.

C'est enfin le moment où le local prend forme, où on emménage, constitue une équipe de travail et opérationnalise les différents systèmes élaborés aux étapes antérieures.

ÉTAPE 1
Le programme d'activités

La finalisation du programme d'activités

Durant la phase d'élaboration du projet, le groupe promoteur a été appelé à identifier les grandes orientations du programme d'activités. Il définissait ainsi les valeurs éducatives privilégiées, évaluait les besoins en ressources humaines et matérielles que cela implique et examinait différentes hypothèses de contextes d'activités. Depuis, le groupe a fixé le choix du local et établi les prévisions budgétaires, il est alors en mesure de finaliser le programme d'activités.

À cette fin, le groupe doit, d'une part, parachever la détermination du contexte des activités de routine et des activités choisies et, d'autre part, s'assurer de la cohérence entre le contexte des activités et les orientations générales du programme d'activités. La recherche de cohérence consiste à vérifier si les choix et les décisions antérieurs contribuent à définir le cadre de vie souhaité pour les enfants.

Le groupe peut être amené à apporter des modifications par rapport à certains éléments du contexte des activités ou encore par rapport à des orientations générales. À titre d'exemple, si on avait prévu que les enfants puissent avoir accès librement, à toute heure du jour, à une cour attenante au local et que le choix s'est arrêté sur un local où l'espace extérieur le plus proche est un parc clôturé de l'autre côté de la rue, il est évident qu'on devra réajuster cette orientation.

Rédaction du programme d'activités

La vérification de la cohérence effectuée, le groupe est maintenant prêt à rédiger le programme d'activités. Celui-ci peut être présenté de diverses façons. Toutefois, afin qu'il puisse bien refléter le cadre de vie offert aux enfants, il serait utile de retrouver à l'intérieur du document les informations suivantes: les orientations générales du programme d'activités ainsi qu'une brève description du contexte des activités de routine et des activités choisies. Par ailleurs, l'horaire type des activités quotidiennes et les objectifs de développement doivent figurer au programme d'activités tel que requis par le ***Règlement sur les services de garde en garderie*** (art. 2, par. 10).

Étant donné que ce document reflète la personnalité du service de garde, il devient un outil de communication fort utile pour la promotion du service et le recrutement des futurs parents usagers. Aussi, toute information relative au développement des enfants, à la participation des parents et aux services offerts par la garderie peut être indiquée dans le programme d'activités.

Achat du matériel et de l'équipement de jeu

L'achat du matériel et de l'équipement de jeu doit être planifié en fonction du programme d'activités. Divers critères de sélection peuvent être considérés tels la variété, la sécurité, la transmission des valeurs, le rapport qualité/prix, etc.

Il est recommandé d'acheter, au début, le minimum d'équipement et de matériel surtout si on ne connaît pas le nombre exact d'enfants qui fréquenteront réellement la garderie. Une planification des achats étalée progressivement dans le temps permettra à la garderie de bien s'ajuster au taux de fréquentation des enfants et d'intégrer les suggestions du personnel de garde qui aura à appliquer le programme d'activités.

ÉTAPE 2
Les finances

Ajustement des budgets d'implantation et d'opération

Après avoir consulté les groupes de travail, fixé des priorités et préparé des prévisions budgétaires, le groupe chargé des finances a maintenant un tableau plus précis des coûts qu'implique la réalisation du projet de garderie. Il doit ajuster les budgets d'implantation et d'opération en conséquence et les mettre en application.

Le budget est un outil de gestion auquel il faudra constamment se référer pour suivre les revenus et les dépenses et faire des choix selon les priorités, puisqu'il indique la capacité réelle de payer.

Obtention du financement

À la phase précédente, le groupe promoteur a complété son dossier de demande d'emprunt et établi sa stratégie pour obtenir le financement nécessaire à l'implantation et à l'opération de la garderie.

Il peut alors présenter sa demande aux institutions prêteuses. Un dossier complet, où l'on constate le sérieux du projet et des appuis, a plus de chances de recevoir un accueil favorable. Lors des négociations avec l'institution financière, on doit s'informer du délai nécessaire à l'analyse de la demande d'emprunt.

Devant un refus, il faut vérifier la possibilité que l'institution prêteuse revienne sur sa décision si elle obtenait des précisions, des informations supplémentaires ou de nouvelles propositions. Si les démarches auprès d'une institution financière ne donnent pas de résultats positifs, il faut réitérer sa demande auprès d'une autre institution.

Le groupe promoteur doit aussi compter sur son propre investissement. Pour une garderie à but lucratif, il s'agit d'une mise de fonds provenant de la personne ou du groupe de personnes projetant d'implanter un tel service. Pour une garderie sans but lucratif, quelques sources de financement peuvent être envisagées; par exemple, une campagne d'autofinancement faisant appel à la communauté est toujours très exigeante, mais permet de recueillir des sommes acceptables lorsqu'elle est originale et bien organisée.

Il est possible également de solliciter des subventions privées ou gouvernementales. Certains programmes de création d'emplois contribuent à défrayer les salaires du personnel. Des municipalités, des commissions scolaires, des institutions de santé ou de services sociaux peuvent aussi apporter un soutien financier à une garderie qui s'implante. Enfin, le groupe promoteur d'une garderie sans but lucratif, qui a été inscrite au plan de développement de l'Office, pourra compter sur les subventions d'encadrement et d'implantation d'une garderie et, par la suite, sur les subventions de fonctionnement, de logement et d'intégration des enfants handicapés.

Le système comptable

Lors de la phase d'élaboration, un système comptable de base a été prévu pour contrôler les entrées et les sorties de fonds. Il s'agit, à cette étape-ci, de parachever le système comptable de façon à pouvoir établir des états financiers conformes aux exigences de l'Office.

ÉTAPE 3
L'aménagement

Le choix d'un entrepreneur

À la phase précédente, le groupe promoteur a arrêté son choix sur un local qui nécessitait soit sa construction, soit son aménagement. Il a approuvé les plans et devis de l'architecte et obtenu les accords de conformité de ces plans. Il doit maintenant choisir l'entrepreneur qui effectuera les travaux.

Deux procédures de sélection peuvent être envisagées: les soumissions publiques ou l'appel d'offres. Les critères à considérer pour la sélection de l'entrepreneur sont le prix, le rapport qualité/prix, les garanties et l'expertise de l'entreprise.

Les entrepreneurs locaux ont un certain avantage, puisqu'ils connaissent bien le quartier, le village ou la ville où sera située la garderie. Ils savent où s'approvisionner rapidement en matériaux, ils ont déjà fait affaires avec les autorités municipales de l'endroit et ont tout intérêt à accomplir un ouvrage qui maintienne leur bonne réputation. Le fait, pour l'un d'entre eux, de posséder une expertise en aménagement de garderie constitue un atout supplémentaire lors de la sélection de l'entreprise.

Le contrat des travaux confirme le choix de l'entrepreneur et engage ce dernier à réaliser les travaux. Ce contrat comprend entre autres, les plans et devis, les conditions de paiement, les modes de négociations pour les changements possibles et le calendrier des travaux.

La réalisation et la supervision des travaux d'aménagement

La supervision des travaux d'aménagement est assurée par l'architecte engagé par le groupe promoteur lors de l'élaboration du projet, qui agit comme représentant de la garderie. L'entrepreneur, quant à lui, devient le seul responsable de la coordination des employés et des sous-traitants sur le chantier. Même si l'entrepreneur "occupe" les lieux durant la période d'aménagement, le groupe promoteur de la garderie doit suivre de près l'évolution des travaux. Il est bon de prévoir une réunion de chantier au moins une fois par semaine. Ensemble, l'architecte, l'entrepreneur et des membres du groupe promoteur pourront constater l'état des travaux et apporter des modifications s'il y a lieu.

L'obtention des accords de conformité des locaux

Le groupe promoteur doit obtenir les accords de conformité des locaux auprès des intervenants suivants:

- **L'Office des services de garde à l'enfance**

  Une ou un architecte de l'Office visite les lieux et fait rapport à l'agente ou l'agent de liaison responsable du dossier de la garderie. On doit aviser l'Office au moins 15 jours avant la date de fin des travaux.

- **Le ministère du Travail**

  Le Service d'inspection des bâtiments de ce ministère vérifie la conformité des locaux aux lois et règlements qu'il administre et envoie directement à l'Office une copie du certificat d'inspection. On doit aviser ce ministère par écrit 30 jours avant la date de fin des travaux.

- **La municipalité**

  Celle-ci peut exiger la visite d'une inspectrice ou d'un inspecteur et émettre un permis ou une lettre attestant que la garderie est conforme aux règlements municipaux. Chaque garderie est tenue de vérifier les exigences et délais auprès de sa municipalité.

Il est important de respecter les délais d'avis afin d'éviter les retards pour la délivrance du permis de service de garde en garderie.

L'installation des lieux

L'installation des lieux, c'est-à-dire l'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs, doit respecter les choix effectués lors de l'élaboration du programme d'activités.

Ainsi, en ce qui concerne l'aménagement intérieur de la garderie, on crée une ambiance par l'utilisation de la couleur et de la lumière, et par le contrôle du niveau sonore et de la température des locaux. On installe le mobilier et l'équipement en fonction des besoins et des principes éducatifs de la garderie.

Quant à l'aménagement extérieur, on doit faire en sorte que l'espace, l'emplacement et les dimensions de la cour engendrent autant une aire de jeux créatrice qu'un terrain d'aventures qui soit sécuritaire.

Le groupe promoteur devra tenir compte du ***Règlement sur les services de garde en garderie***, notamment des articles relatifs à l'hygiène, la salubrité et la sécurité, à l'aménagement, le chauffage et l'éclairage des locaux et, enfin, à l'équipement et l'ameublement. À titre d'exemples, il faut prévoir des armoires fermant à clé pour l'entreposage des produits d'entretien, un endroit où sont affichés les numéros de téléphone d'urgence, des pièces suffisamment éclairées, un revêtement de plancher lavable qui ne soit pas du tapis ni une surface dont la dureté est un risque pour la sécurité des enfants, etc. De plus, le groupe devrait se donner des normes sévères pour la sécurité en prévoyant un plan d'évacuation des lieux que parents, enfants, éducatrices et éducateurs simuleront à certaines périodes de l'année.

ÉTAPE 4
Les ressources humaines

La finalisation de la politique de gestion des ressources humaines

Lors de la phase d'élaboration du projet, les promotrices et promoteurs de la garderie avaient produit une politique de gestion des ressources humaines. À la lumière du programme d'activités et du budget, ils sont maintenant en mesure d'ajuster cette politique et ainsi de déterminer des règles du jeu claires et connues des parents comme des travailleuses et travailleurs de la garderie.

La sélection et l'embauche du personnel

En vue de la sélection du personnel, le groupe promoteur précisera les qualités requises pour chacun des corps d'emploi ainsi que les critères d'embauche en tenant compte des orientations du programme d'activités et des conditions spécifiées au règlement. Par la suite, il devra constituer un comité de sélection où pourront s'adjoindre des ressources extérieures.

De plus, il est recommandé de rédiger un contrat de travail rappelant les grandes lignes de la politique de gestion des ressources humaines et spécifiant les conditions de l'engagement. On y indique généralement le statut, la fonction, la classification et la rémunération de la personne embauchée.

L'entrée en fonction d'une partie du personnel devrait s'effectuer environ un mois avant l'ouverture officielle. Ceci permettra aux membres du personnel de prendre connaissance du programme d'activités, de fixer les modalités d'application de ce programme, de mettre en place les équipements et de bâtir un esprit d'équipe.

ÉTAPE 5
L'aspect juridique

La rédaction et le dépôt des règles de régie interne

Les règles de régie interne se définissent comme l'ensemble des règles de fonctionnement que se fixe la garderie, de façon à les faire connaître au personnel et aux parents. Elles assurent l'uniformité du fonctionnement interne.

Si, dans la phase d'élaboration du projet, les règlements généraux de la garderie ne prévoyaient pas les règles de régie interne, le groupe promoteur doit rédiger et déposer ces règles. Selon l'article 2 du *Règlement sur les services de garde en garderie*, elles doivent préciser:

- les politiques d'admission des enfants;
- les modalités d'élection et les règles de fonctionnement du comité de parents prévu à l'article 10 de la loi, s'il y a lieu;
- les modalités de participation des parents.

Généralement, les règles de régie interne portent aussi sur les sujets suivants:

- l'information relative au tarif et aux heures d'ouverture;
- la politique d'autorisation de sortie, de préinscription, d'usage des médicaments, d'utilisation des vêtements et de paiements pour les retards;
- les mesures de sécurité;
- le contrat de garde;
- le dossier de l'enfant, notamment en ce qui concerne la fiche d'inscription et d'assiduité prévue au *Règlement sur les services de garde en garderie*.

Ces aspects seront exposés en tenant compte des grandes orientations et de la structure de la garderie. Prenons l'exemple de la politique d'admission des enfants. Celle-ci constitue l'ensemble des règles et modes d'application pour déterminer l'admission à la garderie. On y retrouvera des critères liés à l'âge de l'enfant, au type de clientèle, à la provenance géographique, au caractère d'ancienneté sur la liste d'inscription et au ratio, c'est-à-dire au nombre d'enfants par membre du personnel de garde. Cette politique d'admission prendra toute son importance lorsque la garderie fonctionnera à pleine capacité, qu'il faudra accueillir de nouveaux enfants et faire des choix objectifs pour leur admission.

Le permis d'opération de la garderie

À cette étape-ci, le groupe promoteur devrait avoir en main tous les documents requis pour la délivrance d'un permis de service de garde en garderie (voir le ***Règlement sur les services de garde en garderie***, art. 1 et 2).

À la réception des pièces requises, l'Office en effectue l'étude, délivre le permis de service de garde en garderie et admet la garderie aux subventions de fonctionnement si son statut juridique la rend admissible.

Ce permis est délivré pour deux ans et est renouvelé sur demande du titulaire du permis, aux conditions prescrites par la loi ou le règlement. Le permis doit être affiché dans un lieu accessible et visible.

Enfin, on ne peut céder ou transporter le permis sans l'autorisation de l'Office; on doit l'aviser lors d'un changement d'adresse, de nom ou de raison sociale, ou lors de la cessation des activités de la garderie.

La garderie doit s'attendre à recevoir la visite d'une inspectrice ou d'un inspecteur de l'Office. Leur rôle consiste à constater si la loi et les règlements sont respectés. Les renseignements recueillis sont confidentiels et ne servent qu'à l'exercice du mandat de l'Office.

Quelques autres lois

La ***Loi sur les services de garde à l'enfance*** et le ***Règlement sur les services de garde en garderie*** ne sont que deux des nombreux textes législatifs à connaître; il est souhaitable de prendre connaissance des autres textes pertinents dont les lois relatives à la protection de la jeunesse et aux droits et libertés de la personne.

ÉTAPE 6
Les communications

La campagne de promotion et de publicité

La garderie, à la veille de l'ouverture officielle, fait partie de l'environnement du quartier, du village ou de la ville. Elle deviendra un service ayant sa clientèle et un témoin de la qualité de vie que se donne la communauté. Il est donc important de bien réaliser la campagne de promotion et de publicité.

La campagne, à ce stade-ci, vise principalement à faire connaître la garderie et les services offerts, et à recruter des parents usagers.

À cette fin, l'utilisation des ressources de la communauté, tels les bulletins des différents organismes, est généralement assez facile pour ce type de projet. De plus, les journaux locaux et les stations de radio prêtent une oreille attentive au démarrage d'une garderie et surtout leurs pages ou leur temps d'antenne! Il ne faut pas hésiter à présenter un article de fond sur la nouvelle garderie, en insistant sur les caractéristiques du service. On peut également convoquer une conférence ou une rencontre de presse dans les locaux de la garderie afin de permettre l'échange entre les représentants de la presse et le groupe promoteur de la garderie.

Enfin, toute activité de communication originale, qui démontrera le dynamisme et les caractéristiques de la garderie et la fera connaître auprès de la population et des parents ayant de jeunes enfants, est à réaliser.

La préparation d'une pochette d'information aux parents

Les parents qui voudront faire garder leurs enfants à la nouvelle garderie sont en droit d'exiger des informations les plus précises possibles avant l'inscription. Il ne faut pas oublier que la nouvelle garderie doit faire ses preuves et n'a pas encore acquis la réputation qu'elle aura après deux ou trois ans de services à la collectivité. Un dossier d'information bien préparé et complet aidera les parents dans leur décision d'envoyer leurs enfants à la garderie.

Cette pochette pourrait contenir des informations sur:

- les services offerts;
- les orientations éducatives et le programme d'activités;
- les règles de régie interne;
- le programme d'exonération et d'aide financière aux parents;
- la fiche sociale de l'enfant;
- le dossier santé;
- la fiche d'inscription à la garderie;
- le formulaire d'autorisation de sortie.

Le recrutement et l'inscription

Pour que les parents puissent confirmer leur choix, on peut organiser une rencontre d'information où les promotrices et les promoteurs de la garderie répondront aux questions des parents. La visite de la garderie au moment de cette rencontre ou à une autre période reste également un bon moyen pour recruter les parents et les enfants.

Enfin, les titulaires de permis de services de garde en garderie, sauf les coopératives et corporations sans but lucratif ayant un conseil majoritairement formé de parents usagers, doivent prévoir une assemblée des parents en vue de la création du comité de parents. Cette assemblée a lieu après l'ouverture de la garderie et tous les parents doivent en être informés.

L'ouverture de la garderie

L'inauguration officielle

Les premiers enfants sont entrés à la garderie. Chacune et chacun apprend à se connaître, et on réalise le programme d'activités. La garderie vit!

Cette naissance peut être fêtée par une inauguration officielle à laquelle seront conviés les artisanes et artisans de la garderie, celles et ceux qui ont participé à son implantation, les autorités qui ont appuyé le projet (institution financière, municipalité, C.L.S.C., commission scolaire, organisme social, l'Office des services de garde à l'enfance, etc.), des représentantes et représentants de la communauté avoisinante ainsi que les parents et leurs enfants fréquentant la garderie. Cette inauguration officielle doit être bien planifiée et tenue à une date stratégique qui tienne compte, par exemple, de la rentrée scolaire ou d'une fête annuelle.

La consolidation de la garderie

Au départ, la garderie ne pourra réaliser toutes les activités que le groupe promoteur avait fixées. Il reste encore du matériel à acquérir, tout le personnel n'a peut-être pas été engagé, les éducatrices et les éducateurs s'adaptent progressivement à la vie de la garderie et au programme d'activités, voilà un ensemble de situations auxquelles il faut s'ajuster durant cette période de transition.

C'est pourquoi le conseil d'administration de la garderie doit établir des objectifs réalistes et prioritaires. Celui-ci doit également faire confiance aux ressources humaines de la garderie en les informant et en déléguant des responsabilités.

Par ailleurs, le dossier du service de garde sera transmis à une agente ou un agent de liaison en consolidation de l'Office. C'est dorénavant cette personne-ressource qui apportera un soutien technique et professionnel à la garderie.

Les premiers moments de la garderie verront inévitablement des changements se produire. Les services seront offerts à un nombre croissant de parents et d'enfants. Le personnel augmentera en conséquence. Des membres du groupe promoteur et des parents très actifs partiront pour être remplacés par de nouvelles personnes. Comme dans toute entreprise en croissance, des situations imprévues, et peut-être difficiles, surviendront.

Devant cela, il faut avoir la volonté de maintenir le cap sur les grandes orientations tout en faisant preuve de souplesse pour s'adapter aux nouvelles circonstances. Et pour résoudre les problèmes qui se présentent, la voie la plus conséquente est de s'appuyer sur les mesures prévues et de faire appel à la créativité qui a prévalu tout au long du processus d'implantation.

Le mot de la fin

Le premier engagement de la garderie consiste à fournir aux enfants des services de qualité favorisant leur développement physique, intellectuel, affectif, social et moral. Bâtir une garderie signifie bien davantage que bâtir un local. C'est un choix qui comporte des implications sociales ainsi que des répercussions pour le devenir des enfants.

C'est pourquoi les assises d'un tel projet demandent qu'on y accorde toute l'attention et le temps nécessaires. La participation active des parents, un personnel bien formé, un mode de gestion et un programme d'activités qui respectent les valeurs des utilisatrices et utilisateurs du service ne représentent que quelques-unes des pierres qui édifient le projet et contribuent à sa qualité.

À la lecture de ce guide, l'on est à même de constater la complexité du processus d'implantation d'une garderie. La motivation et la disponibilité des promotrices et des promoteurs demeurent les meilleurs atouts pour la réussite du projet, mais comme appui dans leurs démarches, ceux-ci peuvent en outre trouver de nombreux outils de travail et compter sur le soutien constant de l'Office des services de garde à l'enfance.

Bibliographie

Où vous procurer ces documents

PHASE I:
La conception du projet

Office des services de garde à l'enfance (O.S.G.E.)

Brochures et feuillets d'information de l'Office des services de garde à l'enfance:

- Choisir un service de garde
- Offrir un service de garde
- Travailler en service de garde
- L'aide financière aux parents
- Les subventions aux services de garde
- La formation du personnel de garde des garderies
- Les publications de l'Office des services de garde à l'enfance

Les Publications du Québec

Loi sur les services de garde à l'enfance. L.R.Q. chap. S-4.1. 1979, 30 p.

Les Publications du Québec

Règlement sur les services de garde en garderie. Décret 1971-83, 28 septembre 1983 (G.O.2, p. 4269).

O.S.G.E.

Où faire garder nos enfants? Répertoire des services de garde. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1986, 84 p.

O.S.G.E.

CLOUTIER, Richard. *Guide pour la réalisation d'une étude de faisabilité*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1986, 37 p.

O.S.G.E.

CLOUTIER, Richard. *Guide pour la réalisation d'une étude de faisabilité. - Garderies en milieu de travail*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1987.

Les Publications du Québec

DUPONT, Élaine et Huguette GAULIN. ***Se lancer en affaires, Les étapes pour bien structurer un projet d'entreprise***. Québec, Les Publications du Québec, 1986, 450 p.

Inspecteur général des institutions financières

Les principales formes juridiques de l'entreprise au Québec. Québec, L'Inspecteur général des institutions financières, 1985, 40 p.

Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche

Votre corporation sans but lucratif. 2e édition, Québec, Ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, 1985, 100 p.

Inspecteur général des institutions financières

Guide: Comment constituer une corporation sans but lucratif. Québec, L'Inspecteur général des institutions financières.

Ministère de l'Industrie et du Commerce

Guide pour la préparation d'un projet de coopérative. Québec, Direction des coopératives, 1983, 12 p.

PHASES II ET III L'élaboration et la concrétisation du projet

Aspect juridique

Regroupement des garderies de la région 06C

HOULE, M., J. LATOUR et J.G. RAYMOND. ***L'enfant, la garderie et les lois***. Regroupement des garderies de la région 06C, 1984, 376 p.

O.S.G.E.

JOYAL, Danielle. ***Modèle de règlements généraux, notes explicatives et annexe à l'intention des corporations constituées en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies***. Office des services de garde à l'enfance, 1985.

Regroupement des garderies de la région 06C

Les règles du jeu, rôle et fonctions d'un conseil d'administration. Regroupement des garderies de la région 06C, 1984, 50 p. (Diaporama et bande vidéo VHS également disponibles au Regroupement).

Programme d'activités

O.S.G.E.

Actes du colloque sur la qualité de vie dans les services de garde. Groupe pour l'organisation du colloque de l'Office des services de garde à l'enfance, 1986, 210 p.

Les Publications du Québec

BAILLARGEON, Madeleine. *Entrez dans la ronde... l'intégration des enfants handicapés dans les services de garde*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Ressources et petite enfance", 1986, 139 p.

Les Publications du Québec

BETSALEL-PRESSER, Raquel et Denise GARON. *La garderie, une expérience de vie pour l'enfant, Volets 1, 2, 3*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Ressources et petite enfance", 1984, 121 p., 126 p., 122 p.

O.S.G.E.

BROUILLET, Chantale. *Créer un cadre de vie en garderie, Guide d'élaboration d'un programme d'activités*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1984.

O.S.G.E.

FALARDEAU, Isabelle et Richard CLOUTIER. *Programme d'intégration éducative famille-garderie*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Diffusion", vol. 2, 1986, 172 p.

Regroupement des garderies de la région 06C

GAUTHIER, Linda. *Il est midi à la garderie*. Regroupement des garderies de la région 06C, 1983, 127 p.

Regroupement des garderies du Montréal-Métropolitain

MAJOR, Louise. *Manipuler avec soin. Outil de réflexions et de références pour l'élaboration d'une plate-forme pédagogique*. Montréal, Regroupement des garderies du Montréal-Métropolitain inc., 1987, 149 p.

Les Publications du Québec

PROULX, Monique et Monique RICHARD. *Des enfants gardés.... en santé*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Ressources et petite enfance", 1985, 157 p.

O.S.G.E.

Sous la direction de F.F. STRAYER. *La garderie en bas-âge, perspectives bio-sociales sur les relations humaines pendant la jeune enfance*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Diffusion", vol. 3, 1986, 96 p.

En librairie

TARDIF, Hélène. *Petits prétextes pour sortir le nez dehors*. Montréal, Hurtubise HMH, 1986, 275 p.

Les ressources humaines

O.S.G.E.

DUMAIS, France. *À propos des garderies, Situation des garderies au Québec en 1985*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Études et recherches", vol. 5, 1986, 193 p.

O.S.G.E.

TREMBLAY, Claude A. *Analyse du contenu des conventions collectives en vigueur dans les garderies*. Office des services de garde à l'enfance, 1985, 31 p.

O.S.G.E.

TREMBLAY, Claude A. *Ateliers de travail: la gestion des ressources humaines dans un service de garde en garderie, Volet 1: Élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines, Volet 2: La sélection du personnel, Volet 3: Les modèles de gestion*. Office des services de garde à l'enfance, 1986.

O.S.G.E.

TREMBLAY, Claude A. *Guides d'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines. 1: Personnel de garderie, 2: Personnel de direction de garderie, 3: Personnel de direction d'une agence*. Office des services de garde à l'enfance, 1986, 78 p., 45 p., 51 p.

O.S.G.E.

TREMBLAY, Claude A. *La description des emplois en service de garde*. Office des services de garde à l'enfance, 1986, 40 p.

L'aménagement

Les Publications du Québec

JOHNSON, Michel et Michel TURCOTTE. ***L'aménagement d'une garderie***. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1985, 80 p.

Ministère du Travail, Direction de l'inspection

Abrégé des prescriptions sur la sécurité dans les garderies de jour. Québec, Ministère de l'Habitation et de la Protection du consommateur, Direction générale de l'inspection, 1983, 14 p.

Regroupement des garderies de la région 06C

HÉTU, Raymond, Pierre MORISSET et Claire TRUCHON GAGNON. ***Problèmes de bruit en garderies, causes, manifestations et solutions: Résultats d'une recherche-action***. Montréal, Université de Montréal, 1985, 39 p.

Regroupement des garderies de la région 06C

MORISSET, Pierre. ***Problèmes de bruit en garderies, causes, manifestations et solutions: Solutions architecturales***. Montréal, Université de Montréal, 1985, 64 p.

Les finances

O.S.G.E.

PROVOST, Danielle. "La comptabilité en garderie", "Gardons bien nos livres", "La planification budgétaire: pourquoi pas?" ***Répertoire des politiques administratives***. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1984, 121 p., 247 p., 90 p.

O.S.G.E.

PROVOST, Danielle. "Comptabilité", "Planification budgétaire", ***Ateliers de sensibilisation***. Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1984.

O.S.G.E.

Firme ROUSSEAU, DENIS. ***Dossier de demande d'emprunt***. Office des services de garde à l'enfance, 1986.

Revenu Canada Impôt

La garderie: une entreprise. Ottawa, Revenu Canada Impôt, "Série affaires et impôt", 1985, 16 p.

Les communications

O.S.G.E.

Recettes publicitaires, Quelques conseils pratiques de communication pour les services de garde du Québec. Office des services de garde à l'enfance, 11 p.

Information générale

O.S.G.E.

ALSÈNE, Eric et Ghislaine DESJARDINS. *L'histoire des garderies au Québec entre 1968 et 1980*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Études et recherches", vol. 4, 1984, 142 p.

En librairie

CLOUTIER, Richard et Réjean TESSIER. *La garderie québécoise, analyse fonctionnelle des facteurs d'adaptation*. Sainte-Foy, Les Éditions La Liberté, 1981, 336 p.

Les Publications du Québec

DESJARDINS, Ghislaine. *Faire garder ses enfants au Québec, Toute une histoire...* Québec, Office des services de garde à l'enfance, 1984, 78 p.

Regroupement des garderies du Montréal-Métropolitain

LÉGER, Marie. *Les garderies, le fragile équilibre du pouvoir*. Montréal, R.G.M.M./Les Éditions de l'Arche, 1986.

O.S.G.E.

PAYETTE, Micheline et François VAILLANCOURT. *L'utilisation des services de garde au Québec*. Québec, Office des services de garde à l'enfance, "Diffusion", vol. 1, 1984, 140 p.

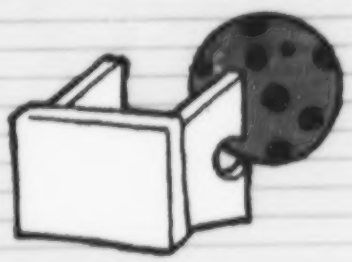
Composition typographique : Typographe Sajy Inc.

Achevé d'imprimer en juin 1987
sur les presses Les Ateliers graphiques Marc Veilleux
à Cap-Saint-Ignace

La mise sur pied d'une garderie s'adresse à toute personne qui projette d'implanter un service de garde en garderie.

Cet instrument de travail précise les étapes d'implantation d'une garderie, de sa conception à sa concrétisation. Il fournit de plus une information générale sur ce type de services de garde, sur les lois et règlements ainsi que sur les ressources pouvant aider à mener le projet à terme.

La mise sur pied d'une garderie vise à faciliter la réalisation d'un projet qui assurera aux enfants un milieu de vie adapté à leurs besoins.



Gouvernement du Québec
Office des services de garde à l'enfance